



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
*Sede en Ibarra*

## **MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa De La Providencia de la ciudad de Guayaquil, durante el año lectivo 2011-2012”**

**Tesis de Grado**

**AUTORA:**

Barrionuevo Barrionuevo, Digna Emérita

**DIRECTOR:**

Culcay Siavichay, Manuel Mesias, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Mgs.

Manuel Mesías Culcay Siavichay

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación denominado: **“Gestión del liderazgo y valores de la Unidad Educativa De La Providencia de la ciudad de Guayaquil, año 2012.”** Realizado por el profesional en formación: Barrionuevo Barrionuevo Digna Emérita, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenidos, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f.....

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Barrionuevo Barrionuevo Digna Emérita, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....  
Digna Emérita Barrionuevo Barrionuevo  
C.I. 1713275418

## **AUTORÍA:**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

f.....

**Digna Emérita Barrionuevo Barrionuevo**

## AGRADECIMIENTO

A Dios Todo Poderoso

Por darme la vida e iluminar mi mente y ser compañero inseparable de mis luchas diarias, a mis hermanos, amigos, a la Compañía de Hijas de Caridad, a la Unidad Educativa “De La Providencia” quienes contribuyeron eficazmente para poder realizar mi trabajo investigativo.

A todo el personal docente de la UTPPL quienes supieron guiarme a lo largo de mi carrera profesional y sembrar en mí el espíritu de superación.

Digna Emérita

## **DEDICATORIA**

**Dedico este trabajo de investigación, con inmenso amor y afecto a Raúl y Janeth mis hermanos, amigos y todos los que son parte de la Unidad Educativa “De La Providencia”, que con su apoyo desinteresado supieron contribuir eficazmente en la misión de formar al estilo del maestro de los maestros, Jesús.**

**Digna Emérita**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*



Guayaquil, 20 de junio de 2011

Sor Cecilia Lazcano Peñafiel

RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “DE LA PROVIDENCIA”

En su despacho.-

De mi consideración;

Yo, Digna Emérita Barrionuevo Barrionuevo, con C.C. 1713275418, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, Modalidad Abierta, saludo muy cordialmente, a la vez que solicito me autorice realizar el trabajo investigativo a los miembros de la Comunidad Educativa (Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes del tercer año de bachillerato), de la Institución muy acertadamente dirigida por usted.

**El tema de investigación es: Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa “De La Providencia”, de la ciudad de Guayaquil, durante el año lectivo 2011-2012.**

Considero que esta es una magnífica oportunidad para que se conozca cómo se desarrolla este tema en la Institución.

Por la atención prestada y esperando su favorable aceptación, me suscribo de usted.

Atentamente,

Digna Barrionuevo B.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORÍA.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización).....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Gestión Educativa.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia de gestión.....	11
2.1.3. Tipos de Gestión.....	14
<b>2.2. Liderazgo Educativo.....</b>	<b>17</b>
2.2.1. Concepto de Liderazgo.....	17
2.2.2. Tipos de liderazgo.....	21
2.2.3. Características de Liderazgo Educativo.....	25
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4. Los valores y la educación.....</b>	<b>29</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. Participantes.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2. Materiales e Instrumentos.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3. Método y procedimiento.....</b>	<b>41</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>44</b>
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	44
4.1.1.1. El manual de organización.....	44
4.1.1.2. El código de Ética.....	44
4.1.1.3. El plan estratégico.....	45
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	45



4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI).....	46
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones.....	47
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa .....	48
4.1.2.1.	Misión y visión .....	48
4.1.2.2.	El organigrama. ....	49
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos. ....	51
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores.....	54
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	56
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores. ....	57
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	58
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores. ....	59
4.1.3.	Análisis FODA.....	60
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades .....	60
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas.....	62
4.1.3.3.	Matriz FODA .....	63
4.2.	<b>RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....</b>	<b>66</b>
4.2.1.	De los directivos.....	66
4.2.2.	De los docentes .....	78
4.2.3.	De los Padres de Familia .....	82
4.2.4.	Matriz de problemáticas.....	84
5.	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>88</b>
6.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
7.	<b>PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>97</b>
8.	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>112</b>
9.	<b>APÉNDICES.....</b>	<b>115</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto investigativo sobre: “Gestión del Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa “De La Providencia”, de la ciudad de Guayaquil, durante el período 2011 – 2012, tiene como objetivo general: Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución educativa.

Se determina que la gestión del liderazgo y valores en el establecimiento tiene un desfase con relación a los organismos de coordinación, técnicos y de planificación educativa; se percibe un liderazgo autoritario debido a la falta de delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Por lo tanto, se propone para mejorar las deficiencias detectadas, el diseño e implantación de un estilo de modelo de gestión directiva con liderazgo participativo, que promueva la práctica de valores que permitan superar el clima de conflicto interno para el desarrollo de un trabajo mancomunado al interior de la institución.

## 1. INTRODUCCIÓN

Al realizar la descripción de la educación en gestión del liderazgo en valores, estos enfrenta retos que la llevan a asumirse como promotora del cambio y de transformación social, redefiniendo su misión de cara a las nuevas demandas de la sociedad a la que se debe.

Transformar la gestión, liderazgo y valores de las Instituciones Educativas tiene varios significados e implicaciones, se trata de un proceso de cambio a largo plazo; que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y personal de apoyo), que conlleva el crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia, corresponsabilidad y la relevancia de la acción educativa.

En los últimos años en el sistema educativo se introducen innovaciones que favorecen el mejoramiento de la formación integral del estudiante en los aspectos: tecnológico, infraestructura, pedagogía, evaluaciones, etc. Para mejorar la enseñanza- aprendizaje que se ofrece a la ciudadanía. UEP ha seguido en proceso intensivo de evaluación, obteniendo la certificación de Calidad Educativa por el SACE (SISTEMA DE ACREDITACION DE LA CALIDAD EDUCATIVA), concedida por la CNEP de México y la CONFEDDEC de Ecuador.

Como antecedentes cabe señalar que toda institución educativa debe estar en permanente actualización y mejoramiento, en la UEP es conveniente hacer una investigación sobre la manera de cómo llevan los directivos y docentes la gestión, liderazgo y valores, desde sus funciones de trabajo y cómo las desarrollan en sus estudiantes. Considerando que gestión educativa es el proceso que orienta a la concreción de acciones formuladas y planificadas, en el ejercicio de la autoridad debe ponerlo en práctica. El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes significativos para todas las estudiantes. Y los valores, son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función

de realizarnos como personas. Estos son aspectos que la institución requiere que se la analice, ya que en la Unidad Educativa no se ha realizado aún este estudio.

La importancia del presente proyecto radica en que permite investigar, cómo se está llevando a cabo la Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “De la Providencia”, desde la óptica protagonista de la comunidad educativa: directivos de la institución, docentes, estudiantes y padres de familia. La detección de los síntomas que pueden involucrar un problema a este nivel servirá de base para aplicar los correctivos que permitan ir mejorando aspectos de la gestión en cada uno de los estamentos.

El proyecto una vez ejecutado servirá como modelo aplicable en otras entidades educativas e incluso en cualquier otro tipo de institución que desee evaluar el desarrollo de sus actividades dentro de este aspecto. Este proyecto es posible realizarlo por la facilidad que nos ofrece la Universidad Técnica Particular de Loja al designar el Tema del Proyecto Investigativo: “Gestión del liderazgo y valores en las Instituciones Educativas”, al proporcionar el instructivo que permite seguir los pasos correspondientes y apropiados para la elaboración correcta de dicho Proyecto.

Además, esta investigación es aplicable gracias a la apertura y la aceptación de las autoridades del establecimiento para ejecutar este trabajo en la Unidad Educativa “De La Providencia” de la ciudad de Guayaquil durante el año lectivo 2011 – 2012.

Para la Unidad Educativa “De la Providencia” es beneficioso ya que se hará un diagnóstico de cómo se está trabajando en los aspectos de: gerencia, liderazgo y valores en la institución educativa, detectar sus falencias y darles su respectivo tratamiento. Para las estudiantes, porque todas las mejoras que se realicen en el establecimiento van en función de ellas, que son las destinatarias directas de los adelantos de la institución. De igual forma, para los Padres de Familia es provechoso ya que todos buscan establecimientos que brinden educación de calidad.

Como objetivo general de este proyecto investigativo se planteó:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa “De La Providencia”.

Los objetivos específicos que se propone como meta a alcanzar son los siguientes:

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y de gestión de la calidad en valores.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando nuevas técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo; igualmente se utiliza el método inductivo, deductivo, analítico, sistemático. Para la recolección de datos se utiliza las técnicas de observación directa, encuestas, entrevistas. Para la interpretación de resultados se utiliza el método hermenéutico y para la elaboración de las conclusiones se utiliza el método de análisis y síntesis.

Los resultados más importantes que se han obtenido es que el establecimiento posee directivos con liderazgo autócrata, lo cual imposibilita la toma de decisiones en el momento adecuado; entre los docentes no hay un clima de unidad lo que dificulta hacer realidad la misión institucional. A nivel de comunicación institucional los procesos son lentos ya que éstos no fluyen sino son conocidos por la autoridad máxima.

Las conclusiones trascendentes de este trabajo, una vez analizados los resultados de los instrumentos aplicados, es menester llevar a la institución a un proceso de mejora permanente que permita aplicar las sugerencias de los diversos actores del servicio educativo, tal es el caso de que esta tesis plantea el diagnóstico de la

situación, para establecer soluciones en los ámbitos directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, de manera que las soluciones se den a corto plazo para rescatar la gestión, liderazgo y valores de la institución. Igualmente se recomienda que se instituya el sistema de evaluación dentro de la misma, ya que permitirá proyectar las mejoras en el personal que labora y se beneficia del servicio educativo.

El contenido de esta tesis brinda parámetros evaluatorios a instituciones educativas, así como formas de diagnosticar problemas institucionales y recomendaciones que mejoren el clima organizacional de los establecimientos educativos, en consecuencia la lectura de este trabajo se convierte en una responsabilidad para todo aquel que ejerza una función directiva o docente, pero con la firme convicción de hacer la diferencia a través del afecto que las personas tuvieran hacia sus instituciones, dejando plasmado no sólo trabajo sino amor y esfuerzo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Gestión

Hoy en día la gran mayoría de los directivos se encuentran sin las herramientas necesarias para coordinar sus equipos docentes por la falta de capacitación dentro de este aspecto ya que fueron preparados para docentes más no para dirigir instituciones.

En la actualidad la restructuración institucional, las decisiones estratégicas están basadas en diferentes áreas, que pueden no ser el campo de experiencia de muchos directivos.

Para ser exitoso, el directivo de hoy debe estar familiarizado con nuevas tendencias que apunten a fortalecer su gestión dentro del marco institucional. Los directivos deben saber planificar, organizar, dirigir profesores, evaluar el trabajo de otros, comunicarse efectivamente y ofrecer un liderazgo decisivo.

#### 2.1.1. Concepto de Gestión

CONCEPTO - AUTORE	APORTE DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
Gestión trata de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Los elementos para realizar acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.(Regalado, 2008)	Realiza diligencias convenientes al logro de un negocio. Además implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar. El autor da un énfasis en la proyección a las actividades a futuro de las metas.	La palabra gestión hace referencia al quehacer y efecto de gestionar, es una forma de administrar una siguiendo un proceso lógico para dirigir una institución.
Gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan, los elementos necesarios para gestionar se forman a través de un ciclo: identificación (tener identificada la	Es la acción para que lo objetivos tomados se ejecute de forma sistemática, sus elementos son identificación, medición y	Gestión es el conjunto de operaciones ordenadas de planificación, organización, ejecución y control, para lograr objetivos propuestos

variable), medición (disponer de una cuantificación o valoración de alguna característica del producto) y control (tener la variable bajo control)(Pérez F. d., 2007)	control.	mediante el uso de su gente y recursos.
La gestión, entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos. La gestión, desde el punto de vista de un centro cultural, compone o dibuja un conjunto de actividades perfectamente entrelazadas que incluyen, al menos, la administración de sus recursos, siempre, por definición, escasos, el número de actos programados, y una línea de trabajo abordada, a corto, a medio y a largo plazo.(Anónimo, 2007).	Es el procedimiento adecuado de utilizar sus recursos para los fines que fueron adquiridos. La gestión se compone de actividades perfectamente entrelazadas, que pueden ser ejecutadas a corto, mediano o largo plazo.	Gestión es el arte de administrar o dirigir adecuadamente una organización con una planificación, ejecución y evaluación de las actividades desarrolladas de corto, medio y largo plazo.

Las diferentes definiciones de gestión que se encuentran descritas, poseen unos puntos en común: es el de que nace de la propuesta de mejorar la administración y los recursos disponibles, otra afirmación de denominador común es el idear una actividad buscando las mejores vías para la realización que conlleva a cumplir los objetivos planteados al inicio de la propuesta, para ello es necesario seguir un proceso sincronizado.

Por lo tanto gestión es la acción de toma de decisiones programada y deliberada para dirigir, planificar, controlar, evaluar y retroalimentar actividades partiendo de una necesidad para optimizar los recursos y conseguir los mejores resultados según los



objetivos propuestos en los distintos ámbitos que el ser humano se desenvuelve, que se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado.

La gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para lograr algo; el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción; y el de la innovación y el desarrollo. Los tres puntos descritos se relaciona con la acción de los campos de gestión en la actualidad que se complementan entre sí que es el llevar a la empresa por el camino del éxito, porque gestión es el arte de dirigir, controlar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente a sí mismo como a un grupo de personas o instituciones, con un espíritu de innovación permanente que le permita mejorar día a día así ofrecer un producto de calidad a los clientes, es necesario incrementar una cultura emprendedora y constante donde se ponga en juego lo mejor de sí de esta forma aportar con la empresa y ésta sirva a la sociedad con eficiencia, eficacia y calidad.

<b>TIPOS DE GESTIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE COMPETENCIA</b>	Es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que presentan las competencias en las personas. <b>(Sagi- Vela Grande, 2004)</b> . Este tipo de gestión ayuda al gerente a tener una mejor visión en el arte de administrar y de conocer al personal con que labora para ubicar en el lugar que se desenvuelve con facilidad.
	<b>GESTIÓN DE POLÍTICAS</b>	Sistema para priorizar los esfuerzos de mejora de la organización, alineando objetivos, negociando recursos y desplegando planes concretos para su consecución. <b>(Verdesoto Custode, 2000)</b> . Es necesario que un gerente maneje este tipo de gestión para priorizar y ejecutar los planes de la empresa.
	<b>GESTIÓN DE PROCESOS</b>	Es un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad

	<p>el concepto de gestión de calidad. Sistema enmarcado en la teoría de gestión empresarial TQM, que se establece en una organización para evaluar, monitorizar y mejorar de forma sistemática sus procesos.(Pérez F. d., Gestión por Procesos, 2010, pág. 45). Este sistema ayuda a construir un ciclo de proporciona las herramientas para dar continuidad a una gestión de calidad.</p>
<p><b>DESARROLLO DE MODELOS DE GESTIÓN TQM</b></p>	<p>Total Quality Management es la referencia de un modelo de gestión basado en la aplicación de la calidad total y de una serie de principios y valores en busca de la competitividad y la excelencia de las organizaciones.(Restrepo, 2005). Este tipo de gestión busca la perfección en todos los ámbitos de la empresa, es decir la mejora constante es su motor para brindar a la sociedad calidad en su producto.</p>
<p><b>GESTIÓN DE PROYECTOS</b></p>	<p>Sistema que permite optimizar la coordinación de actividades, asignación de recursos, motivación de equipos y planificación y control de proyectos organizativos específicos.(Miranda, 2006). Posee este tipo de gestión una amplia visión y la facilidad de no dejar ninguna actividad suelta al contrario todo lo armoniza y así dar un producto de calidad.</p>
<p><b>EDUCATIVA DE CALIDAD</b></p>	<p>Es un sistema de organización de experiencias para los aprendizajes, la función es crear condiciones para que sus estudiantes aprendan para la vida y logren los propósitos curriculares del grado que cursan.(López R. F., 1994). Este tipo de gestión es la columna vertebral de la educación porque se educa desde la vida y para la vida de calidad.</p>

**GESTIÓN EDUCATIVA**

<b>CONCEPTO- AUTOR</b>	<b>APORTE DEL AUTOR</b>	<b>APORTE PERSONAL</b>
<p>Gestión Educativa implica procesos formales, es decir aquellos que se orientan a la concreción de acciones formuladas y planificadas, que en el ejercicio de la autoridad, aluden a procesos no tan racionales ni fácilmente cuantificables sino que se refiere a actitudes y modos de comportamiento que incide en los procesos afectivos de los integrantes de la institución.(Azzerboni, Delia; Harf Ruth, 2008)</p>	<p>El autor determina a la gestión educativa como procesos que orientan a la concreción de acciones formuladas y planificadas, que ejercen la autoridad, para llevar por el sendero del éxito a la institución educativa, que todas las actividades tengan su debida planificación.</p>	<p>Gestión Educativa son los lineamientos planificados que se siguen para guiar una institución educativa en la cual se ejerce autoridad.</p>
<p>La UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.</p>	<p>Es un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados y relacionados para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.</p>	<p>Gestión Educativa es un saber ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.</p>
<p>La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, con miras a “conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad</p>	<p>Es el proceso que orienta y conduce la labor docente, administrativa y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos mediante el trabajo de los miembros.</p>	<p>Es un proceso que guía las actividades administrativas y docentes de una institución educativa para alcanzar las metas y los objetivos propuestos a través</p>

educativa(Amarate, 2000)”) a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez, 1988:23).		del trabajo coordinado de todos los miembros de la organización.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------

La acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

Los distintos conceptos de gerencia educativa tienen un denominador común, que los autores señalan que es un proceso que orienta, planifica, organiza la vida institucional sea este en la parte docente y administrativa, con el fin de ofrecer un servicio de calidad a las personas que se benefician de la labor educativa.

Por tanto la gestión educativa o administración educativa es el proceso que incluyen los elementos de planificación, organización, ejecución, control de resultados retroalimentación del proceso educativo institucional, que se fusionan el conocimiento y acción, ética y valores, y permanente actualización. El sistema educativo enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población ecuatoriana. En este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, nos corresponde un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, incentivos de la comunidad

educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social.

Uno de los elementos básicos para mejorar la calidad de la educación es el cambio de estilo de gestión; es impostergable implementar un nuevo modelo que atienda no sólo a necesidades o concepciones coyunturales e internas sino a preceptos y corrientes generales, por las siguientes razones:

La dinámica social que impulsa las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, las orientaciones que obligan a pensar y crear nuevos estilos.

Las formas de convivencia social han cambiado; en los actuales momentos cobran mayor importancia el respeto a la diversidad, al pluralismo, a la libertad, a la democracia, al desarrollo sustentable; aspectos que deben comenzar a vivenciarse en la práctica educativa.

La renovación educativa plantea nuevos paradigmas, estilos y modelos que exigen superar enfoques tradicionales respecto al desarrollo de procedimientos administrativos y pedagógicos.

### **2.1.2.Importancia de gestión**

Entre los elementos de la Escuela, el que más se ha enfatizado es el relativo a las autoridades o directivos, pues de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo (Álvarez y Granados, 2000).

El directivo tiene claro que la gestión escolar prioriza la educación, como punto de partida en la misión de la escuela, para formar a los alumnos con eficiencia, eficacia y equidad. No sin antes haber consolidado el liderazgo profesional, visión clara del futuro y la creación de ambientes de aprendizaje, en los que el desarrollo de las habilidades básicas esté en el centro de la actividad escolar, con propósitos claros, altas expectativas, refuerzo positivo, evaluación constante de los proyectos y participación colectiva que redunde en resultados cualitativos.

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

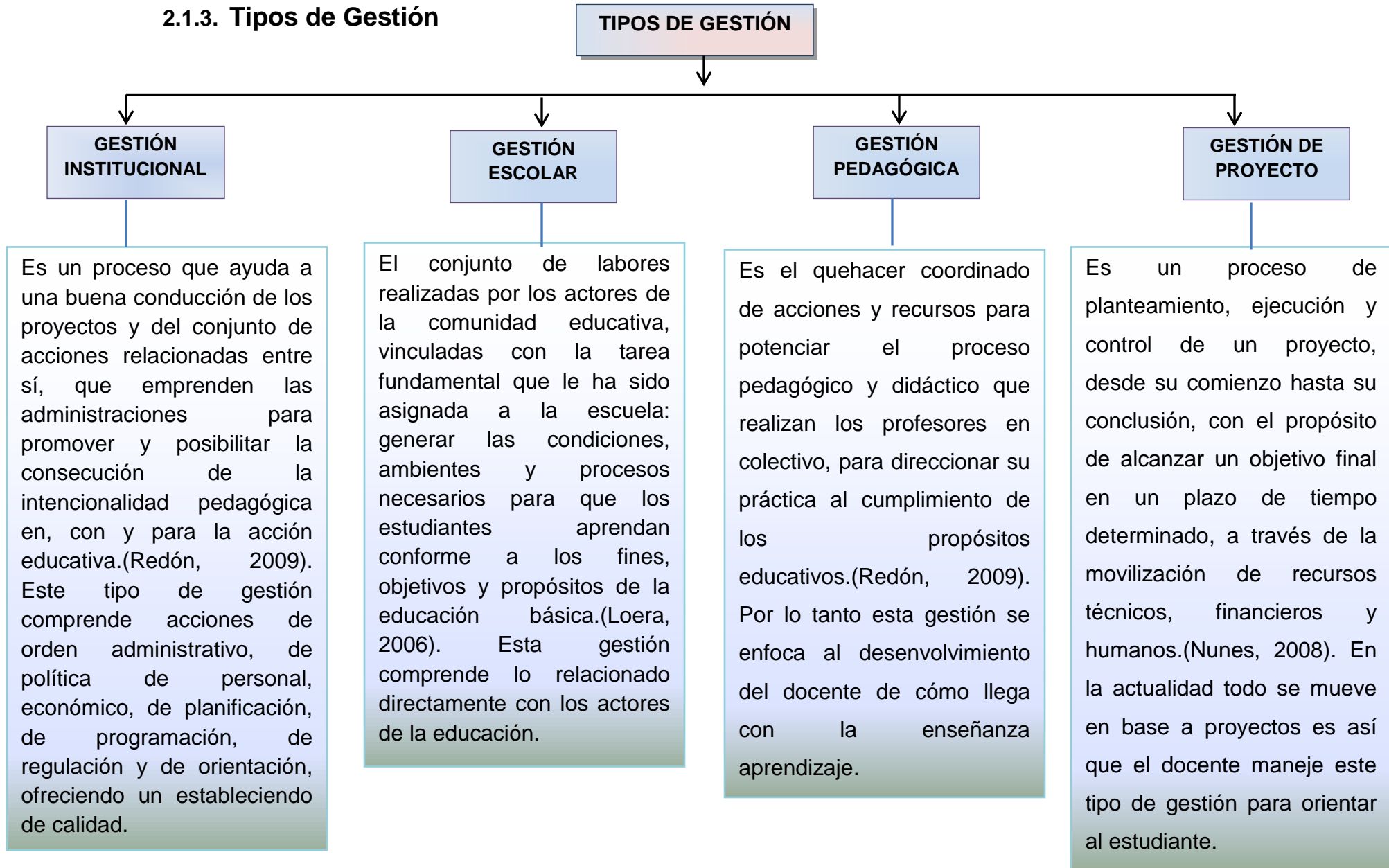
Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las Instituciones Educativas, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.(Rodríguez, 2008)

La gestión educativa ofrece una formación integral que va más allá de conformarse con instruir, se trata de convertir las instituciones en generadoras de un clima que posibilite

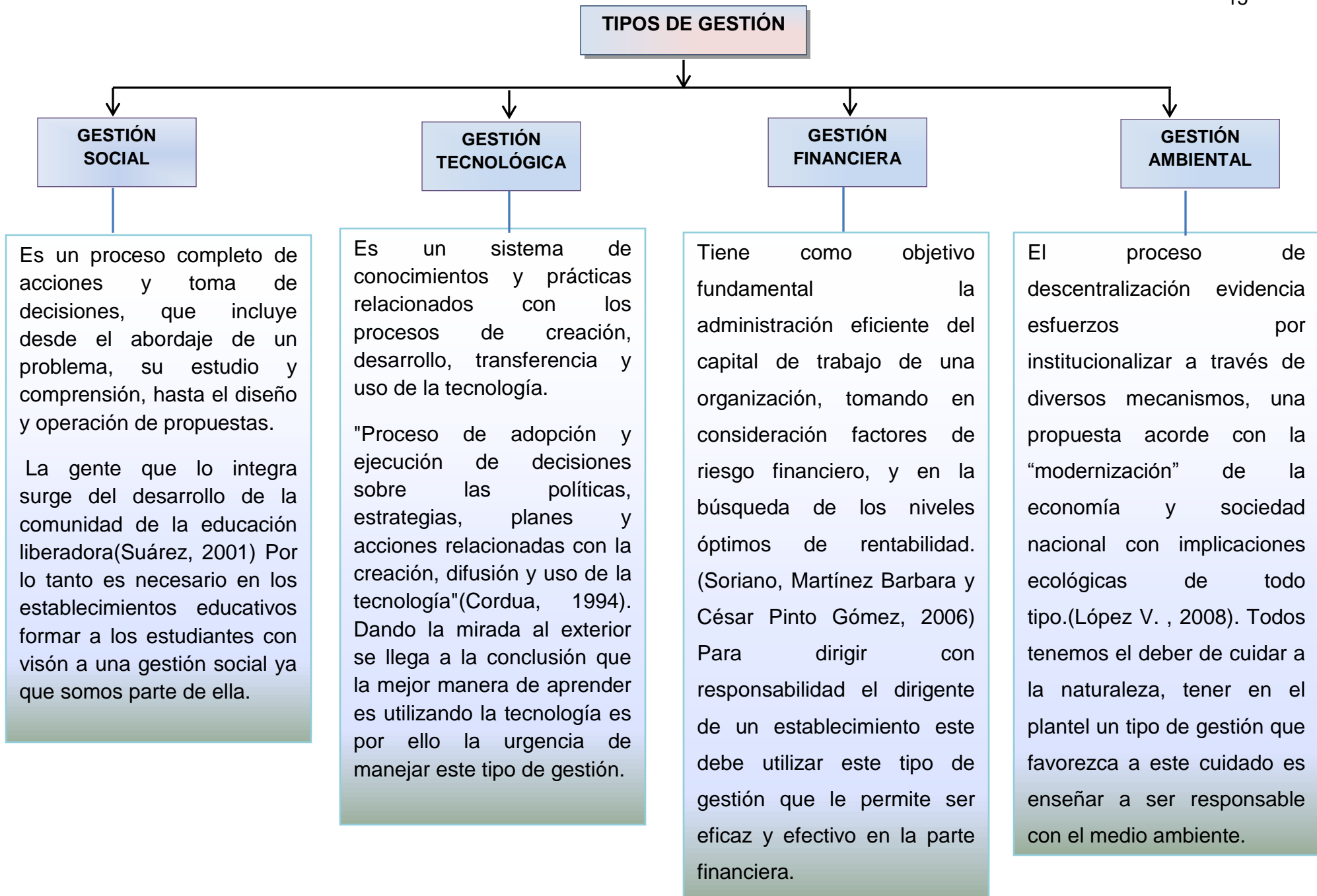
el ejercicio de valores en lo cotidiano, en las aulas, los patios y en las instancias de decisión. Instituciones que cambien para transformarse en espacios protectores de derechos y responsabilidades de directivos, jóvenes, profesores y padres de familia. Formar integralmente es educar con visión crítica, con capacidad de autoaprendizaje, así como en la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no discriminación sexual o étnica, y el respeto al medio ambiente.

En la UEP, la gestión educativa se lleva a cabo con un enfoque en procesos basado en la filosofía del alto desempeño, que tiene como propósito permanente superar los más altos indicadores y mejorar los resultados del trabajo, con el impulso y motivación de los valores y convicciones del ser humano. La administración educativa para el alto desempeño orienta y enfoca al ser humano hacia el logro de la visión y misión institucionales, a través de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de eficiencia y de calidad que contribuyen al pleno florecimiento de las potencialidades humanas y elevan su competitividad e incrementan su calidad de vida.

### 2.1.3. Tipos de Gestión







## TIPOS DE GESTIÓN

### GESTIÓN GERENCIAL

Consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades, posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de los objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. Por lo tanto todo directivo debe tener clara esta visión de guiar por la senda del éxito al plantel mediante los lineamientos descritos.

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa". Para Henri Fayol, definió operativamente la administración, que consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres". Esta gestión permite que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas.

### GESTIÓN PÚBLICA

Es un modelo racional que se inserta plenamente en la tradición de la modernidad como gran meta relato.

La actividad pública estimula la innovación y la superación, lo que, en definitiva, mejora la eficiencia. (Friedmann, 2003) Al hablar de esta gestión es evidente que la educación es parte de la gestión pública lo que permite las innovaciones para dar a la ciudadanía un producto desde las situaciones reales y para la vida.

### GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales. (Pilar Pozner, Pedro Ravela, 2000) Es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente de la institución.

## 2.2. Liderazgo Educativo

Los líderes en las instituciones educativas se enfrentan con muchos retos todos los días. Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo. Como señala Fullan (1993) cuando dice: "En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder".

### 2.2.1. Concepto de Liderazgo

CONCEPTO	APORTE DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
Para Max Weber liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal que hace al líder una persona extraordinariamente atractiva para el grupo (Rodríguez M. D., 1996).	Es una forma de autoridad legitimada por el carisma, que posee una característica extraordinaria atractiva para el grupo.	Es la habilidad de tomar la iniciativa, y hacer que las demás personas realicen las actividades de forma agradable y con responsabilidad.
Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos".(Chiavenato, 1999)	Es la influencia ejercida en una situación, a través del proceso de comunicación para la ejecución de objetivos.	Es la capacidad que una persona tiene para influir en otras personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con gusto, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.
Se denomina liderazgo al proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los	Proceso de dirigir e influir en las actividades de un grupo	Es aquella persona de provocar la liberación, desde dentro de la energía

demás miembros de un grupo(Oltra, 2005)	determinado.	interior, de otros seres humanos, para que estos voluntariamente, se esfuercen hasta alcanzar el modo eficaz y posible las metas propuestas.
-----------------------------------------	--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A continuación se describe los tres conceptos de liderazgo educacional lo que permite adentrarnos en el grandioso mundo de la educación.

<b>CONCEPTO DE LIDERAZGO EDUCACIONAL</b>	<b>APORTE DEL AUTOR</b>	<b>APORTE PERSONAL</b>
Liderazgo Educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.(Majluf, N. y Hurtado, J. M., 2008)	Es el proceso de ejercer influencia por encima del nivel de obediencia mecánica en la institución educativa.	Liderazgo Educativo es la atribución que posee la autoridad sobre todos los miembros de la comunidad educativa.
El liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes.(Robinson, V.,	Es la influencia de un directivo para mejorar los resultados de los aprendizajes de los alumnos.	Es la responsabilidad que tienen los directivos frente a la buena marcha del

Hohepa, M. y Lloyd, C., 2009)		establecimiento educativo.
El liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido(Volante P. , 2008)	Se basa en un proyecto que implica a todos los actores hagan suyo el objetivo de que los estudiantes aprendan utilizando los recursos pedagógicos, financiero y humanos.	Es la capacidad de llevar a la institución educativa por el camino que le conduzcan a plasmar los objetivos planteados, involucrando a todos los miembros de la institución educativa.

Al adentrarse en el concepto de liderazgo educacional, es importante hacer una distinción entre gestión y liderazgo, se puede decir que la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones mientras que el liderazgo se ocupa de realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que vería junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla, ahora bien, se debe tener claro que ambos conceptos son diferentes y complementarios.

Si se vuelca de lleno sobre el tema del liderazgo debemos tener claro que este es un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de una organización, en nuestro caso, no es solo estimular a nuestros estudiantes a tomar las riendas de su destino o de su desarrollo puramente académico, es decir también debemos promover una visión crítica y una toma de decisiones que parta desde la realidad. Una realidad variable, no el sentido sustancial sino que varía a través del tiempo, la cual se debe analizar, criticar y obviamente a la cual uno debe adaptarse.

Se dice que el liderazgo es una capacidad intrínseca del ser humano, que se debe nacer con dicha capacidad para poder desarrollarla y potenciarla hasta ese punto yo estoy de acuerdo, pero hay quienes dicen que no todos nacen con dicha capacidad, es decir, no todos pueden llegar a ser líderes, sin tomar en cuenta que muchos podemos llegar a ser líderes buenos o malos (no en el sentido de lo que se desea hacer con el grupo que uno lidera, sino en el modo o la manera en que se lidera) como ejemplo podemos tomar a los líderes estudiantiles, quienes en muchos casos no tienen ninguna mala intención con respecto a lo que se desea hacer, pero sus modos y el accionar que toman a medida que pasa el tiempo y se deben tomar decisiones no es el más adecuado muchos pasan por sobre quienes los han designado como líderes.

En otros casos se puede encontrar líderes innatos, los cuales se nota desde el momento de conocerlos que lo son o que bien son aptos para serlo, también encontramos muchos que se les nota desean ser líderes, pero no llegan a serlo por diferentes factores. Volviendo al tema de tener o no la capacidad de ser un líder, en mi opinión, todos y cada uno de nosotros tenemos y debemos aprender a desarrollarla. En el caso específico de nuestra profesión se debe tener claro que se espera que sean líderes y ya que influyan de manera trascendental en el futuro de muchos estudiantes, se espera que sean de los buenos.

El ejercicio de liderazgo es realizado desde la experiencia y conocimientos propios de los directivos limitándose solamente a atender aspectos actitudinales en algunos casos, otros utilizan criterios que obedecen a una formación muy personal con patrones de conducta y de personalidad, dirigidos no solo por la cultura de contexto sino también de una posición de autoridad. Es importante destacar entonces que los líderes escolares son sujetos que han sido capacitados para atender los asuntos pedagógicos de la escuela pero que han logrado posicionarse como responsables de la conducción de los centros escolares pasando a adquirir la responsabilidad de líder. Estos eventos quizás justifiquen la actitud de estos actores educativos, sin embargo, no se debe ser complaciente y mucho menos espectadores ante la exigencia y urgencia de un liderazgo efectivo.

Entendiéndose por liderazgo institucional al proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros de una institución educativa para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales.

El liderazgo se concibe como la capacidad de todos los miembros de la Unidad Educativa “De La Providencia” para integrarse en la conducción visionaria, participativa y comprometida con el Proceso Educativo. Es decir, para la UEP, el liderazgo debe ser una actitud proactiva mutuamente influyente, asumida por todas y cada una de las personas, que las integra al trabajo en equipo con la fortaleza de una visión compartida, que propicia el alto desempeño, y que crea el sentido de corresponsabilidad del proceso en el que participan.

### **2.2.2. Tipos de liderazgo**

**TIPOS DE LIDERAZGO**

**Liderazgo Transformacional**

**Liderazgo Transaccional**

**Liderazgo Participativo**

Se define como una relación de influencias en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. (Guillen, 2006)

Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. (Guillen, 2006).

Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los talentos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, el líder y el grupo actúan como una unidad social.

**CARACTERÍSTICAS**

- Son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización, propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías.
- Se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio.
- Fundado en los valores las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

- Reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos.
- Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración.
- Implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio.

- Escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.
- Trabaja e involucra a todos los integrantes de la comunidad educativa o institución haciéndolos participes y responsables de las obligaciones y actividades que se dan en el ámbito escolar.



## TIPOS DE LIDERAZGO

23

### Liderazgo Servidor

Arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.(Guillen, 2006)

- Coloca el interés del colectivo, por encima de los intereses-personales, estar atento y ser buen escucha, siempre en busca de que el otro descubra su espíritu, ganarse y mantener la confianza de los otros.
- Invita a lograr que los dirigentes de cualquier organización o equipo sean primero servidores de sus supervisados y sean capaces de influir en sus mentes, corazones, cuerpos y espíritus, creando una conexión muy sólida, de gran empatía y ética relacional.

### Liderazgo Laissez – Faire

Es una expresión francesa que significa «dejar hacer, dejar pasar», refiriéndose a una completa libertad en la economía y mínima intervención de los gobiernos.(Manes, Gestión

#### CARACTERÍSTICAS

- Adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.
- Se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada.
- Ejerce poco control sobre los miembros del equipo.

### Liderazgo AUTÓCRATA

Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.(Huber, 2008)

- La decisión y la guía se centralizan en el líder.
- Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.
- La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones.
- El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

# TIPOS DE LIDERAZGO

## Liderazgo Integral

Es la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas, siempre y cuando las metas y los medios que se utilicen para alcanzar las metas sean compatibles con los valores morales de la sociedad.(Manene, 2010)

- Gran importancia al personal y a sus resultados que serán evaluados.
- Se trabajara en equipo al servicio de la organización
- Intentar que el trabajo satisfaga las necesidades del trabajador
- Asegurara el control, dirección y la planificación
- Confiara en la responsabilidad de los subordinados con delegaciones
- Deberá asegurarse de que tomen buenas decisiones sus subordinados
- Creara una mentalidad de grupo dirigida hacia la excelencia.

## Liderazgo Carismático

Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.(Pando, 2009)

### CARACTERÍSTICAS

- Capacidad de Gestión es la habilidad de hacer que las cosas sucedan, mediante un pensamiento e ideas claras.
- Capacidad para Motivar el líder reconoce que un equipo motivado puede hacer que las cosas se hagan de forma natural y a gusto.
- Capacidad para alcanzar objetivos el hecho de cumplir lo que se promete llena de credibilidad el nombre de un líder.
- Capacidad de Encontrar Soluciones Rápidas y Acertadas.

## Liderazgo Permisivo

Se distingue por la falta de conocimiento o aplicación de sus funciones en esta forma del liderazgo no se toman decisiones apropiadas se emiten instrucciones confusas el líder elude sus obligaciones por apatía, temor, desinterés o compromisos.(Muñoz, 2005)

- Sus características de apatía indiferencia es el que desarticula la acción de los miembros de la comunidad educativa por una falta de atención en el cumplimiento de los programas y objetivos vigentes.

### 2.2.3. Características de Liderazgo Educativo

#### Capacidad de comunicarse

La comunicación debe darse en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber “escuchar” y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa. (Correa, 2010)

#### Inteligencia emocional

Es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder. (Correa, 2010)

#### Capacidad de establecer metas y objetivos

Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir. (Correa, 2010)

#### Capacidad de planeación

Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc. (Correa, 2010)

#### Conoce sus fortalezas del grupo

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas. (Correa, 2010)

**Crece y hace  
crecer a su  
gente**

Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.(Correa, 2010)

**Carisma**

Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.(Correa, 2010)

**Innovador**

Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.(Correa, 2010)

**Responsable**

Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.(Correa, 2010)

Se ha hecho evidente que en ninguna compañía social o educativa puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa. (Correa, 2010)

### 2.3. Diferencias entre directivo y líder

Para determinar las diferencias entre un directivo y un líder las presento en un cuadro comparativo según Zalesnik,

DIRECTIVO	LÍDER	DIFERENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El directivo cumple los objetivos planteados.</li> <li>➤ El líder es visionario y trabaja en equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero en otro de ciertos límites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El directivo sus acciones solo van encaminadas al nivel superior.</li> <li>➤ El líder es capaz de prever en sus decisiones y anticiparse con sus acciones con el personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Puede hacer que la gente se involucre y comprometa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El directivo involucra al personal en la planificación y la solución de problemas parcialmente.</li> <li>➤ El líder compromete a la gente en su totalidad.</li> </ul>

<p>➤ Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p>	<p>➤ Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p>	<p>➤ El directivo es desconfiado con los empleados, mientras que el líder brinda confianza lo que permite que la gente actúe.</p>
<p>➤ Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p>	<p>➤ Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p>	<p>➤ El directivo considera a la solución de problemas como una pérdida de tiempo mientras que el líder es una responsabilidad.</p>
<p>➤ Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p>	<p>➤ Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p>	<p>➤ El directivo controla la comunicación para el líder es abierta.</p>
<p>➤ Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p>	<p>➤ Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p>	<p>➤ El gerente desconoce los conflictos del personal, el líder interviene en ellos para que se solucionen.</p>
<p>➤ Mutila el trabajo cooperativo, creativo, las capacidades personales de cada talento.</p>	<p>➤ Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p>	<p>➤ El directivo solo le interesa los resultados, mientras que para el líder por conocer las aptitudes personales y grupales.</p>

➤ Impone actividades bajo sus criterios sin tomar en cuenta el pensar y sentir de la mayoría.	➤ Motiva en la realización de sus tareas con responsabilidad y estimula sus logros o sugiere estrategias de mejoramiento cuando los resultados carecen de excelencia.	➤ Directivo impone actividades, el líder motiva a realizarlos.
➤ Falta priorizar las actividades, manifiesta cansancio y desorden en su trabajo.	➤ Prioriza las actividades, demostrando alegría, optimismo y orden en su trabajo.	➤ El directivo no prioriza las actividades, el líder es todo lo contrario.
➤ Emplea amenazas y castigos.	➤ Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.	➤ El directivo emplea amenazas, el líder compromete al personal al trabajo.

## 2.4. Los valores y la educación

El problema de la educación de valores preocupa y ocupa a la comunidad educativa en todo el país y en el mundo entero. La entrada apresurada en un nuevo milenio exige de una mayor eficiencia, eficacia y pertinencia de los procesos formativos en la enseñanza, no solo en cuanto a los valores que se fomentan en las familias, sino también en los establecimientos educativos que son los que en este milenio se les han recargado este ámbito por lo general los progenitores se encuentran trabajando para el sustento económico de sus hogares.

DEFINICIÓN- AUTOR	APORTE DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
Los valores son propiedades que tienen por objetos llamados bienes o cosas. Valor es lo que tiene validez. Son principios	Son propiedades que dan validez. Son principios fundamentales del comportamiento	Los valores son pilares de la conducta que crecen dentro del entorno donde se

fundamentales del comportamiento humano.(Rebeca Sierra, William Bedoya, 2002)	humano.	desenvuelve el ser humano.
Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad. (Jiménez, 2008)	Son necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones.	Son principios y fines que orientan el comportamiento humano, social e individual.
Un valor es algo que perfecciona al que lo posee, es algo valioso que lo enriquece. El hombre lo busca porque para él representa algo que lo va a hacer mejor ó le va a dar más. (Bárceñas, 2008).	Es lo que perfecciona y enriquece al ser humano.	Los valores son medios que conducen al ser humanos a una vida plena y una convivencia feliz.

Valores son constructos psicológicos que indican el estereotipo de una personalidad en su relaciones interdisciplinarias con manifestaciones de conducta, temperamento, acción en forma que demuestra una ética o exteriorización de una voluntad vertical equilibrada de acuerdo al sistema social y cultural en un determinado tiempo-espacio circunstancial.

Para el idealismo objetivo, el valor se encuentra fuera de las personas; para el idealismo subjetivo, en cambio, el valor se encuentra en la conciencia. Para la corriente filosófica del materialismo la naturaleza del valor reside en la capacidad del ser humano para valorar al mundo en forma objetiva.



En otro sentido, los valores son características morales inherentes a la persona, como la humildad, la responsabilidad, la piedad, la solidaridad.

Cada autor define a los valores desde distintas perspectivas es decir desde el lugar natal, la sociedad que le rodea, desde su propia experiencia, y todos aquellos conceptos tienen en común que es dar una cualidad a las cosas o al comportamiento humano que a pesar que pase el tiempo sigue sirviendo de luz para las generaciones, es así que los valores son creaciones humanas y construcciones sociales dinámicas, evolutivas e indefinidamente perfectibles, que se transmiten y asimilan por aprendizaje social. Los valores son fruto de la reflexión colectiva de los grupos humanos y de la acción comunicativa sobre los modos de satisfacer las necesidades humanas naturales y culturales y de mejorar las situaciones personales y sociales, imaginando otras situaciones individuales y colectivas deseables y posibles. (Ravera de Minchilli, 2006)

#### **CARACTERÍSTICAS DE LOS VALORES:**

- Son cualidades que están adheridas a un objeto o bien, pero no tienen existencia concreta, sino una existencia virtual. Los valores antes de incorporarse al respectivo portador, depositario o bien, son meras “posibilidades”.
- Son absolutos y universales. No cambian. Lo que cambia es su apreciación.
- Todo valor tiene su polaridad, su contravalor y ambos parten en sentido contrario de un punto cero, de donde resultan jerarquías de los mismos o escalas de valores.
- No son independientes ya que necesitan adherirse a las cosas, Por eso los valores hacen siempre referencia al ser y son expresados como predicaciones del ser.
- Se caracterizan por la cualidad ya que no dependen de la cantidad y por eso no puede establecerse relaciones cuantitativas entre las cosas valiosas. (Ravera de Minchilli, 2006).

La escala de valores (de mayor a menor), según Max Scheler es la siguiente:

# E S C A L A d e V a l o r e s

## Valores útiles o sensibles

Son los comprendidos en la antítesis “agradable-desagradable” y se corresponden con los estados sensibles del placer y el dolor. Esta modalidad dice relación esencial con la existencia de una naturaleza sensible.

## Valores vitales

Son los comprendidos en la antítesis “noble-vulgar”; se corresponden con los modos del sentimiento vital.

## Valores espirituales

Son independientes del cuerpo y del entorno y abarcan tres subgrupos, también ordenados jerárquicamente:

1. **Valores estéticos:** son los comprendidos en la antítesis “bello-feo”;
2. **Valores jurídicos:** son los comprendidos en la antítesis “justo-injusto”;
3. **Valores filosóficos o lógicos:** Son los comprendidos en la antítesis “verdadero-falso”.

## Valores religiosos

Son los comprendidos en la antítesis “sagrado-profano” y sus soportes aparecen dados como completamente absolutos (cualesquiera que éstos sean), por lo que, respecto a ellos, todas las demás modalidades muestran mayor o menor grado de relatividad.

En esta clasificación no se encuentran los valores morales, porque éstos no poseen una materia propia como los otros, según Scheler, porque en realidad consisten en la realización de los demás valores conforme al orden justo de preferencia según la jerarquía señalada.

## **VALORES EDUCACIONALES**

Los valores más importantes de la persona forman parte de su identidad. Orientan sus decisiones frente a sus deseos e impulsos y fortalecen su sentido del deber ser. Por ejemplo, una maestra responsable hará todo lo que esté en sus manos para que sus alumnos alcancen los objetivos educativos del ciclo escolar, se sentirá mal consigo misma si por razones claramente atribuidas a ella, los niños no reciben las oportunidades de aprendizaje que debieran. Solo se siente pesar al hacer algo incorrecto cuando el valor en cuestión es parte de nuestro ser.

Son muchos los que piensan que la educación en valores debería estar omnipresente en los procesos educativos de la educación básica y nadie se opone a ello. El problema es cómo hacerlo. Hasta ahora se han ensayado dos soluciones que no satisfacen a todos: considerar los diferentes tipos de valores como temas transversales; desarrollar programas específicos de educación en valores.

Los responsables de las políticas educativas deben tener presentes:

- a. Una axiología o teoría general de los valores.
- b. Un análisis crítico de las condiciones actuales de la educación en valores dentro del sistema educativo.
- c. Una propuesta de política educativa para crear las condiciones deseables y favorables para que todos los educadores se comprometan decididamente con la educación en valores. (Domínguez, 2004).

Las instituciones educativas tiene la obligación de proporcionar las claves y experiencias de aprendizaje desde las que los alumnos puedan ir construyendo un marco mental propio, que contribuya a una autonomía en el desarrollo social y moral. Y en este sentido es un reto que se plantea a la educación para lograr promover la

autonomía de los alumnos y de las alumnas, no sólo en los aspectos cognoscitivos e intelectuales, sino también en su desarrollo social y moral.

En la educación en valores podemos analizar los siguientes enfoques:

El enfoque tradicional predominante hasta la década del 60, que entiende la educación moral y enseñanza de actitudes como la interiorización de unas normas y valores absolutos u objetivos, que se deben aceptar y respetar; o como un proceso de socialización de las normas y valores que convencionalmente son aceptados o están vigentes en una sociedad y en un tiempo concreto.

Este enfoque parte de un corpus normativo (virtudes, cualidades, ideales, normas morales o sociales). La fundamentación de estos contenidos está basada exclusivamente en la cultura de un grupo social y situación temporal e histórica determinada (relativismo moral).

Reduce la educación moral a un “maletín de virtudes”, a una “educación bancaria”, por utilizar el término de Freire, en que ésta se concibe en un depositar contenidos en un educando que pasivamente debe guardarlos y archivarlos.

Piaget ha llamado a este enfoque modo de “reglas de urbanidad”: autoridad, lecciones y obediencia, en una atmósfera de autoridad.

Bull (1.976) señala un conjunto de defectos en la educación moral tradicional: carácter abstracto (principios generales no aplicables o válidos para la situaciones concretas), deductivo (recurriendo a la autoridad); su carácter pasivo (el alumnado tiene que obedecer y aceptar sin discusión), irracional (al reducirla en el mejor de los casos a condicionamiento y en el peor a adoctrinamiento; desconocimiento del conflicto (el conflicto de valores, constitutivo de este campo, es ignorado, presentando respuestas ya dadas absolutamente).

Los enfoques actuales en oposición a la educación moral tradicional propugnan una educación para la autonomía. Las nuevas corrientes y enfoques en educación moral subrayan el papel del análisis lógico, razonamientos prácticos, desarrollo de habilidades

analíticas, dilemas morales y conflictos de valor, juicio moral; es decir de los elementos cognitivos y habilidades intelectuales que están en la base de dicha autonomía moral.

Se podría añadir que la educación debe hacer posible que los alumnos construyan sus propios sistemas de valores en la interacción con sus compañeros y con sus educadores familiares y escolares. Lo deseable es que descubran un sistema jerárquico de valores, en el que los derechos y libertades fundamentales como valores éticos potencialmente universales tengan la primacía como base y fundamento último de los demás valores.

Los educadores deben ser conscientes de que los sistemas de valores tienen unos componentes imprescindibles:

- a. Unos supuestos explícitos o implícitos que se pueden formular como principios o axiomas valorativos muy generales: todas las personas son iguales en dignidad.
- b. Unos fines últimos o metas: pleno desarrollo de la personalidad humana; una convivencia social justa, solidaria y democrática; un orden mundial justo, solidario y democrático.
- c. Descripción de los valores como ideales universales y abstractos, como los derechos humanos y las libertades fundamentales.
- d. Concreción de los valores en normas de conducta individual o colectiva, moral y legal.
- e. Actitudes o predisposiciones de ánimo que representen un compromiso con los valores asumidos.
- f. Prudencia valorativa o conjunto de destrezas y habilidades valorativas para hacer valoraciones concretas.

Decálogo de los valores de institucionales de La Unidad Educativa “De La Providencia” son:



Fuente: PEI, de la UEP. 2010

La caridad, la mayor de las virtudes teologales, el amor o caridad es la más profunda comunión con los demás, en este sentido la caridad es vínculo de perfección (Col 3,14). Siendo la caridad la virtud más excelente “En esto conocerán todos que sois mis discípulos: si os tenéis amor unos a otros” Juan 13,34-35). El mandamiento nuevo señala la medida con que debemos amar a los demás: como Cristo nos ha amado. En este valor se encierra también la bondad y se expresa en estas bellas palabras de ese gran reformador social que fue Jesucristo “Haz el bien sin mirar a quien”. Estos valores se han convertido en la institución educativa como la savia bruta del establecimiento que alimenta y sostiene su razón de ser, porque todo cuanto se hace van encaminados a desarrollar los valores, cómo se ha podido observar toda la unidad educativa lo práctica en el transcurso del año lectivo atendiendo y dotando de alimentos al Comedor Comunitario “San Vicente de Paúl” de esta forma se quiere cimentar en el corazón de las providencianas el amor y servicio a las más necesitados de la sociedad.

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación de Gestión, Liderazgo y Valores se ha desarrollado en la Unidad Educativa “De La Providencia” regentada por la Compañía de las Hijas de la Caridad de San Vicente de Paúl de la ciudad de Guayaquil, El 4 de septiembre de 1872, se funda la Escuela “De La Providencia” en la manzana donde ahora es la Casona Universitaria, El 4 de septiembre de 1943, da lugar a la inauguración de la Sección Secundaria, convirtiéndose en el primer Colegio Femenino de Comercio de la ciudad. El mismo que tiene una trayectoria de 139 años brindando a la mujer guayaquileña una educación integral.

El modelo socio-constructivista, se aplica en esta institución como enfoque pedagógico desde el año 2009. El mismo que promueve el desarrollo de habilidades sociales, trabajo en equipo, puesta en común de puntos de vista diversos, respeto a la diversidad, fundamentado en la experiencia y la conceptualización: aprender haciendo. Cuenta la UEP cuenta con una población de 51 docentes y 1210 estudiantes matriculadas. La jornada pedagógica es de carácter matutina.

#### **3.1. Participantes**

La muestra seleccionada es 6 directivos, 20 maestros de la Sección Secundaria y 20 estudiantes de Tercer Año de Bachillerato y 15 Padre de Familia de toda la Unidad Educativa.

Tabla 1

**Personal docente de la Unidad Educativa “De La Providencia” Clasificados por edad**

RANGO DE EDAD	Mujeres		Hombres	
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%
25 a 30 años	1	8.33	0	0
31 a 35 años	0	00	0	0
36 a 40 años	2	16.67	0	0
41 a 45 años	5	41.67	4	50
46 a 50 años	4	33.33	2	25
51 a 55 años	0	00	1	12.5
56 a 60 años	0	00	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas directas realizadas al personal docente de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

De los docentes entrevistados del establecimiento, de acuerdo a su edad, analizado el 45% fluctúan entre los 41 a 45 años de edad; y, el 30% corresponde al rango de 46 -50 años. Es decir, estos docentes se encuentran en la edad de la máxima producción intelectual lo cual es beneficioso para la comunidad educativa a esta edad se reúne experiencia, madurez y buen criterio.

Tabla 2

**Personal docente de la Unidad Educativa “De La Providencia” Clasificados por sexo**

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	12	60
Masculino	08	40
Total	20	100

**FUENTE.-** Encuestas realizada al personal docente de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo



Del personal docente encuestado que labora en la institución el 60% son de sexo femenino, mientras que el 40% pertenece al sexo masculino datos que reafirma que las mujeres están tomando el protagonismo en la educación.

Esta también es una ventaja institucional, por el hecho de que educar es un acto de amar y las mujeres por su condición son más expresivas y pueden lograr aquello de “abrir el corazón para abrir la mente” como decía Juan Amus de Comenio.

**Tabla 3**

**Talento Humano docente encuestados de la Unidad Educativa “De La Providencia” Clasificados por Títulos académicos.**

AÑOS DE EXPERIENCIA	Docentes	
	Frecuencia ( f )	%
Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.	1	5%
Doctorado en Ciencias de Educación Especialización Comercio y Administración.	2	10%
Licenciatura en Idiomas, Químico Biólogo, Lengua y Literatura, Físico Matemática, Ciencias Sociales, Cultura Física	10	50%
Tecnólogo Pedagogo en Informática	2	10%
Profesor de segunda enseñanza.	4	20%
Prof. Cultura Física	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**FUENTE.-** Expediente del personal que reposa en la secretaría de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

El 50% de docentes encuestados poseen títulos de tercer nivel en ciencias de la Educación, lo que representa una fortaleza ya que son los maestros idóneos para el proceso de enseñanza aprendizaje. El 20% carecen de título de tercer nivel; y el 15% acreditan título de cuarto nivel; y el 15% restante tienen título que no son de Ciencias de la Educación. Para este 50% deberá establecer un programa de capacitación en pedagogía y didáctica.

**Tabla 4**

**Estudiantes de Tercer Año de Bachillerato de la Unidad Educativa “De La Providencia” clasificados por sexo, población investigada.**

<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia ( f )</b>	<b>Porcentaje %</b>
Femenino	20	100
Masculino	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**FUENTE.-** Encuesta directa a las estudiantes de Tercer Año de Bachillerato de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

El 100% de las encuestadas responden que pertenecen al sexo femenino.

La Unidad Educativa “De La Providencia” es un establecimiento femenino, lo cual representa una clara ventaja para el proceso disciplinario que favorece el aprendizaje, mirando desde el punto de integración con el sexo masculino se detecta una falencia de interrelación con el otro género.

**Tabla 5**

**Estudiantes de Tercero de Bachillerato**

<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>Frecuencia ( f )</b>	<b>Porcentaje %</b>
Físico Matemáticas	6	30%
Químico Biológicas	8	40%
Técnico Contabilidad	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**FUENTE.-** Encuesta directa a las estudiantes de Tercer Año de Bachillerato de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Se ha tomado 6 estudiantes de muestra de las especialidades de Físico Matemático y Técnico de Contabilidad que representan al 60% y 8 estudiantes de Químico Bilógicas que es el 40%.

Las especialidades de esta institución Químico Biológicas, Físico Matemático y Técnico Contabilidad se orientan a formar bachilleres que en el futuro se inclinen por profesiones científicas y técnicas que tanta falta hacen para el desarrollo del país.

### 3.2. Materiales e Instrumentos

Para la recolección de información empírica se seleccionaron y utilizaron las siguientes **técnicas e instrumentos:**

- **La encuesta,** La encuesta se aplicó en la UEP con la finalidad de recabar información verídica sobre gestión del liderazgo y valores en la institución que se utilizó la misma que fue aplicada a directivos, docentes participantes, estudiantes y padres de familia seleccionados para la investigación, lo que permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas y de elección múltiple.
- **La entrevista,** La entrevista que se realizó a los directivos de la UEP fue con la finalidad de obtener información sobre manera que se dirige la institución en los aspectos de gestión, liderazgo y valores que aplican en la institución, la misma que servirá como aporte para fundamentar la tesis de grado.
- **La observación directa,** por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a la gestión, liderazgo y valores que vive la institución y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizará una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar el Manual de Funciones, PIE, POA, código de ética, Reglamento Interno los datos que serán analizados sistemáticamente, los resultados vinculados con los objetivos que permitirá determinar su naturaleza y funcionamiento con los objetivos de la investigación.

### 3.3. Método y procedimiento

**Diseño:** La investigación está desarrollada mediante la aplicación del método descriptivo, analítico, sintético en base al análisis-modelación deductivo e inductivo, cualitativo, cuantitativo. Tomando en cuenta todos los factores y actores que involucran el desarrollo de este proyecto de investigación, como son las áreas a investigar, el entorno para el desarrollo de la práctica de gestión, liderazgo y valores a todas las personas involucradas dentro de la comunidad educativa.

El **analítico**, lo que permitió identificar, clasificar y describir las características de un mensaje. Además permitió obtener categorías de datos para la clasificación, resumen y tabular, identificación de variables y valores con el cual se logrará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de la validez de los conocimientos.

El  **sintético**, este permitió ir del todo a las partes, asociado juicios valores, abstracciones, conceptos y valores que incrementaron al conocimiento de la realidad que facilitó la comprensión del objeto de estudio.

La **Inducción**, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, en este caso particular la gestión, liderazgo y valores.

La **Deducción**, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

**El Hermenéutico**, se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitirá el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados.

El **Estadístico**, Este procedimiento facilitó la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

Dentro del proceso de recolección de información, se solicitó en primer lugar la autorización a la Unidad Educativa “De La Providencia” a través de la Hermana Rectora para que conceda el permiso de efectuar el proceso de investigación del proyecto dentro de sus instalaciones.

Una vez hecha efectiva la autorización, se procedió a elaborar un cronograma que permita la aplicación ordenada de los instrumentos. Se convocó a cada uno de los grupos que facilitarían la información, explicándoles el contenido del instrumento (encuestas, entrevistas) y el valor cualitativo de sus respuestas.

Para la aplicación de los instrumentos de evaluación se consideró el siguiente orden: El jueves 23 de junio del 2011 se aplicó las encuestas y entrevistas a los directivos, el día 24 se aplicó encuestas a los docentes, el día 27 se encuestó a las estudiantes del 3° curso de bachillerato, y el día martes 28 se aplicó encuestas a los padres de familia. Los grupos participantes colaboraron llenando los respectivos cuestionarios que en lo posterior servirán para conocer resultados cuantitativos. En el grupo que corresponde a los padres de familia hubo inconvenientes en relación al horario, debido a las actividades de trabajo u hogar que realizan, es así que la aplicación de este instrumento se tuvo que realizar de manera individual.

Durante las semanas del 11 al 22 de julio del 2011 se aplicó la técnica de la Observación Directa al revisar la documentación concerniente a: P.E.I., P.O.A, Manual de Organización, Plan Estratégico, Reglamento Interno, Código de Ética, Planificación Anual y de Unidad, lo que permite realizar el diagnóstico posterior para constatar el accionar en gestión, liderazgo y valores de la institución en todos sus estamentos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

##### **4.1.1.1. El manual de organización.**

Revisado y analizado el Manual de organización de la Unidad Educativa “De La Providencia” se verificó, que en este documento se describen las funciones específicas de acuerdo a la administración que compete al cargo de la rectora del plantel, el perfil de puesto, con las principales características adicionales al mismo, que incluyen algunos requerimientos y recomendaciones que facilitan el desempeño de las tareas que tiene encomendadas. En el documento no se evidencia gestión y liderazgo educativo, por lo que se considera necesario que se revise el manual de organización que posee la institución y se modifique con las competencias de gestión, liderazgo, educacional vinculando los valores y aplicarlo la práctica permanente del quehacer educativo.

##### **4.1.1.2. El código de Ética.**

El código de ética constituye el sistema de valores que orienta las actividades educativas y de gestión del centro educativo investigado, es un apartado que está incluido dentro del componente de identidad institucional de la UEP.

El código de ética se vincula con la gestión del liderazgo y valores porque en este documento se encuentra explícita las normativas que gestiona una institución educativa para marcar un clima organizacional favorable para el desarrollo integral de las estudiantes y permite el crecimiento profesional y ético entre sus miembros.

En los acuerdos enfocados al personal directivo, se considera que señala el perfil de las autoridades porque resaltan los lineamientos propios de los que ejercen la gestión

educativa siempre mirando el bien común actuando con imparcialidad asegurando y garantizando los derechos de los que están bajo su dirección. También se manifiesta en los acuerdos un alto grado de la vivencia de los valores motivando a los administrativos, docentes estudiantes, Padres de Familia y personal de apoyo a vivir con autenticidad para ser ejemplo ante los de la comunidad educativa y la ciudadanía guayaquileña.

Por lo analizado en el código de ética de la institución antes mencionada se puede considerar que es una fortaleza para el establecimiento contar con este documento, sin embargo se sugiere a las autoridades que regentan la institución que ponga en práctica los lineamientos del código para contribuir a la vivencia de valores.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

En la institución educativa investigada, el plan estratégico forma parte del proyecto educativo institucional y se encuentra dentro del componente de gestión, con una vigencia de cinco años (2008 – 2013). Al analizar el documento que con lo que respecta a la investigación de gestión, liderazgo y valores se detecta la falta actividades programadas que desarrollen estos aspectos de forma directa con el plan estratégico de la institución siendo el documento en el cual debe explicitar las propuestas generales para la buena marcha de la institución, las mismas que permiten una participación genuina entre todos los actores reflejándose la vivencia de valores.

Demostrando así que la institución posee el plan estratégico pero sus actividades no van encaminadas a desarrollar una buena gestión, liderazgo y valores en los miembros de la Unidad educativa.

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).**

La UEP cuenta con el plan operativo anual, está diseñado para ejecutarlo en el período escolar de un año, en este plan se encuentran descritas actividades que demuestran una escasa gestión por parte de las estudiantes ya que las actividades que desarrollan son limitadas, dado que el centro educativo es para formar a las estudiantes a ser protagonistas de su propio desarrollo y crecimiento personal e intelectual, sin embargo

los directivos integran los valores educacionales en las acciones a realizar con un liderazgo poco participativo. No existe congruencia entre estrategias y objetivos, se han trazado metas muy complejas que se vuelve difícil de lograr buenos resultados durante el año para el que está planteado.

Por todo lo mencionado anteriormente se recomienda modificar el Plan operativo anual y trazar metas a corto plazo que sean claras y precisas de poderlas lograr, seguir los lineamientos del plan estratégico como lo menciona la definición del plan y ser congruentes entre los objetivos y las acciones a ejecutar para lograr los resultados esperados.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)**

En UEP el Proyecto Educativo Institucional, con la resolución 548 para el período 2008 – 2013, aprobado por la Dra. Carmelina Villegas de Carrión. Directora Provincial del Guayas.

Este documento se vincula con la gestión de liderazgo y valores, tal como se lo demuestra en las acciones siguientes: Los directivos de la Unidad educativa “De La Providencia” con la ayuda del equipo de gestión lidera el proceso de elaboración del PEI; Los directivos de la Institución cumplen y hacen cumplir la visión, misión y valores de la Unidad Educativa de acuerdo al ideario providenciano; Velar por la formación integral de las estudiantes para que se logren plasmar los objetivos institucionales que se evidencian en el PEI; Participa en la elaboración del Plan Estratégico Institucional; Revisa y da el visto bueno para la elaboración y ejecución de la Malla Curricular; Cumplir y hacer cumplir con las políticas de la institución; Aprueba el modelo pedagógico a desarrollarse en el establecimiento; Responsable de verificar el desempeño de cada uno de los miembros de la Unidad; Lidera los proyectos de gestión adoptando el modelo proactivo ya que se intenta planificar de manera consensuada las estrategias para conseguir éxito, se procura prevenir y anticipar los posibles problemas que se presentare en la ejecución del proyecto; Distributivo de trabajo del personal docente; Planificación del presupuesto institucional; Gestionar permisos de funcionamiento.(UEP, PEI, 2008)



Evidenciándose que el documento PEI existe en la institución y las acciones se encuentran vinculadas con la gestión, liderazgo y los valores, los mismos que están explícitos en la filosofía institucional. Vale resaltar que estas actividades no son puestas en práctica por lo que se recomienda que el documento sea socializado y conocido por los miembros de la institución para para que se ejecuten con un buen liderazgo integrando los valores.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.**

En UEP el Reglamento interno, con la resolución 536, aprobado por la Dra. Carmelina Villegas de Carrión. Directora Provincial del Guayas.

En el capítulo tres, se identifican claramente las funciones específicas de los organismos de manera jerárquica y miembros que le integran la institución, es así que la rectora es la primera autoridad y el representante oficial del plantel. A más de las atribuciones contempladas en el Reglamento General de Educación, son también atribuciones de la rectora las siguientes: elaborar las planificaciones de la administración de la institución y los cronogramas de trabajo correspondientes para cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones, inspirar su trabajo docente en una Filosofía Educativa que favorezca la vinculación del plantel con su comunidad.

En el caso de las entidades particulares como lo es en la Unidad Educativa “De La Providencia”, este documento tiene la aprobación de la autoridad de trabajo de la jurisdicción. Este documento se vincula con gestión de liderazgo y valores porque regula el funcionamiento organizativo, administrativo y técnico pedagógico de la Institución Educativa; en él encontramos la Estructura Funcional; los derechos y deberes y obligaciones del personal que labora en el Plantel así como de las estudiantes y padres de familia; de la misma manera establece la jornada laboral, la administración de los recursos, organización administrativa y técnico pedagógico, los estímulos y sanciones y otros. (UEP, 2008).

## **4.1.2.La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

### **4.1.2.1. Misión y visión**

#### **MISIÓN**

Formar niñas y jóvenes desde un modelo de educación integral, con el carisma y espiritualidad propio de las Hijas de la Caridad; con preparación intelectual y tecnología acorde al mundo globalizado, y una profunda sensibilidad social, amor a Dios, solidaridad, respeto al medio ambiente, capaces de desenvolverse con eficiencia y competencia académica en una sociedad ecuatoriana pluricultural y multi-étnica.(Providencia, 2010)

Se puede afirmar que la misión de la UEP refleja el propósito de la existencia de esta organización educativa, la misma que expresa los principios fundamentales que impregna en las estudiantes, el carisma y espiritualidad de la Congregación de las Hijas de la Caridad, identificándose claramente de las demás de su localidad. Su prioridad es ofrecer una educación integral a la niñez y juventud guayaquileña, con ideales propios de un establecimiento de este milenio, sin dejar de lado la parte humana y las virtudes que hacen grande al ser humano, teniendo presente que son parte de un pueblo de distintas culturas y que en este espacio deben aprender a vivir y desarrollarse positivamente.

#### **VISIÓN**

“Ser un centro de vanguardia académica y pastoral, que responda a las necesidades de la sociedad y la familia, a través de un proceso permanente de mejora continua, que permite brindar una educación de calidad, trabajando en fidelidad a Cristo “Adorador del Padre, servidor de su designio de amor, Evangelizador de los pobres (Const.8 HC), que nos impela a buscar y vivir con Él, para darlo como mejor regalo a los hombres y mujeres de hoy” a través de la ciencia y técnica.(Providencia, 2010)

De acuerdo a la visión de la UEP se puede concluir que ésta está relacionada con el liderazgo directivo pues se sustenta el desafío, la inspiración y la motivación. La visión se ve bien definida, tiene claro el camino que la lleva al horizonte establecido a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de

crecimiento junto a las de competitividad, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los usuarios del servicio educativo.

#### **4.1.2.2. El organigrama.**

La Unidad Educativa “De La Providencia” se evidencia una estructura organizativa, rígida e inflexible, la organización depende de la autoridad clave, que se convierte en indispensable. En este, del mando principal se derivan dos mandos secundarios, de los cuales se derivan otros dos mandos terciarios, los cuales a su vez tienen subordinados, hay una línea de mando vertical, que representa una institución jerárquica. Es importante identificar claramente a las autoridades y que cada una de ellas conozcan sus atribuciones y funciones para llevar a efecto las actividades programadas en el establecimiento de acuerdo a la buena gestión y coordinación, manejándose con liderazgo fundamentados en los valores institucionales humildad, sencillez y caridad.

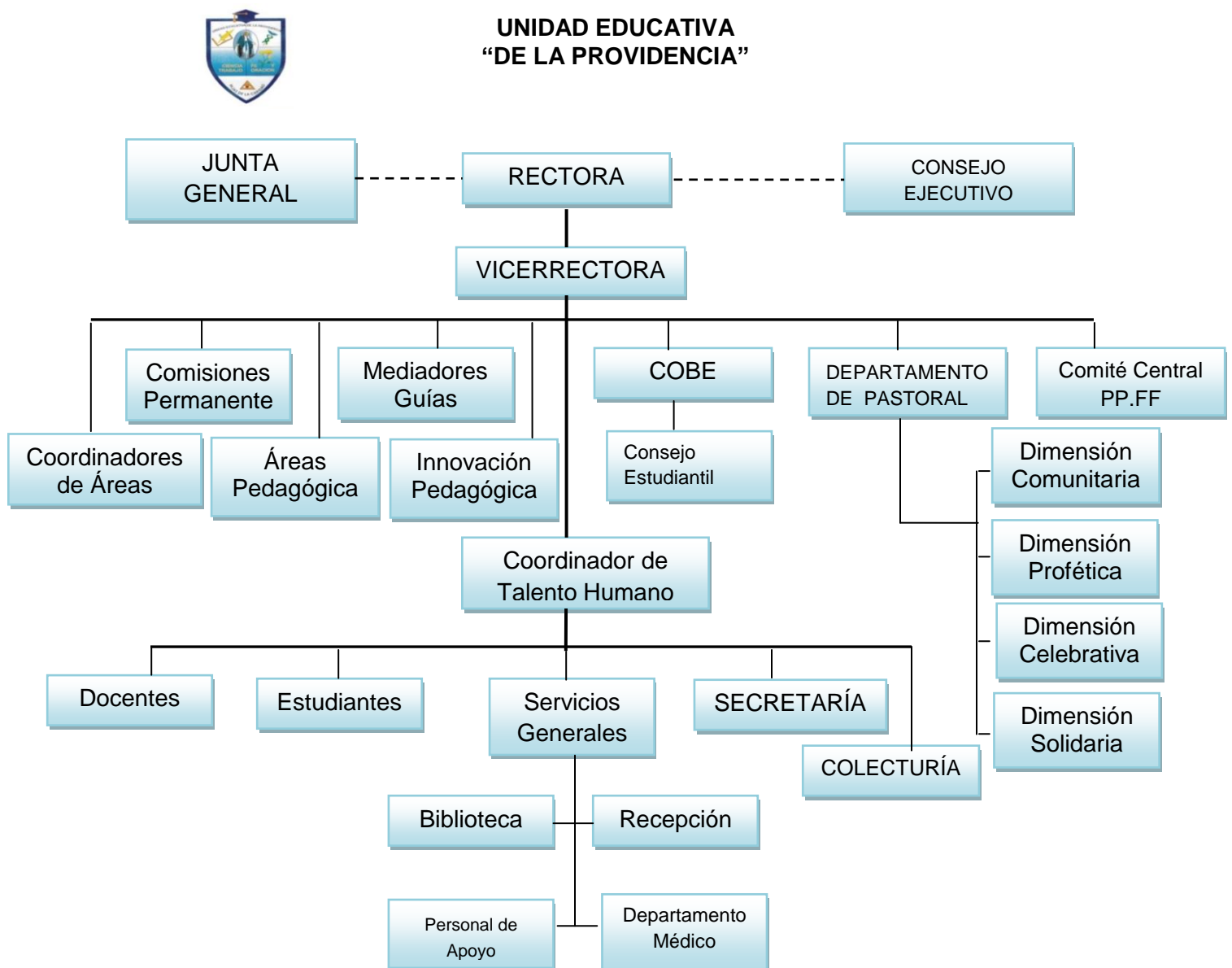
En el ámbito administrativo la estructura se inicia por la Junta General de Directivos y Profesores y el Consejo Ejecutivo como órganos de participación que involucran a los estamentos responsables de la labor educativa, por lo que la autoridad reside en estos órganos pero es encarnada por el rector que como figura central de la organización coordina el trabajo de toda la institución.

Por otra parte, la vicerrectora se responsabiliza de toda la actividad académica que en el organigrama se encuentra concentrada en la parte izquierda, por lo tanto es a ella a quien le corresponde la organización del profesorado, a la derecha se encuentra el COBE, Consejo estudiantil, Departamento de Pastoral con sus respectivas dimensiones y el Comité de Central de Padres de Familia.

Siguiendo el orden jerárquico se encuentra el inspector se responsabiliza del funcionamiento armónico y disciplinario de docentes, estudiantes y servicios generales con sus dependencias.

Los aspectos burocráticos y financieros, así como también otros servicios que presta el plantel se detallan en la parte central donde se ubican los departamentos de: secretaría y colecturía.

De acuerdo a lo establecido en el organigrama de la UEP se distingue que la autoridad principal es la rectora con los departamentos y funciones de cada uno de ellos sin embargo se observa que las decisiones de todos los departamentos lo toma la rectora, demostrando así un liderazgo autoritario.



**Fuente:** Manual de Funciones y Procedimiento de la UEP.

### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Organismos / áreas / departamentos/ comisiones	<b>FUNCIONES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN Y LIDERAZGO EN VALORES</b>
<b>COORDINACIÓN DE ÁREA</b>	<p>Planificar con el Departamento de Pastoral para que los contenidos científicos tengan un enfoque humano, cristiano y Vicenciano.</p> <p>Asentar en el libro de actas las resoluciones de la Junta de Área.</p> <p>Analizar y resolver problemas de aprendizaje.</p> <p>Reajustar las planificaciones didácticas según las recomendaciones del Vicerrectorado o la Junta de Jefes de Área.</p> <p>Preparar eventos de carácter científico cultural y social.</p> <p>Organizar certámenes, demostraciones, exposiciones y otros.</p>
<b>MEDIADORES GUÍAS</b>	<p>Coordinar el trabajo eficiente, armónico y de calidad a favor de las estudiantes a fin de propiciar un seguimiento para solucionar casos especiales que requieran tratamiento Psicológico.</p> <p>Estimular a las estudiantes para ayudarles a desarrollar sus cualidades intelectuales.</p> <p>Propiciar el diálogo constante para resolver cualquier problema que se presentare en el aula.</p> <p>Coordinar sus actividades con el Departamento de Orientación Vocacional.</p>
<b>Departamento CONSEJO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL (C.O.B.E).</b>	<p>Incentivar y organizar la elección del Consejo Estudiantil.</p> <p>Promover reuniones de trabajo con los estamentos de la Unidad Educativa que conlleven a la vivencia de la filosofía institucional.</p> <p>Llevar prolijamente un registro de entrevistas sobre el tratamiento de casos especiales ya sea en el aspecto académico o disciplinario.</p>
<b>DEPARTAMENTO DE PASTORAL</b>	<p>Encargado de implementar y ejecutar el plan de pastoral de la Unidad Educativa “De La Providencia”, de manera dinámica y procesal, teniendo en cuenta los lineamientos de la pastoral ecuatoriana, la Espiritualidad Vicenciana y las necesidades de las</p>

	niñas, jóvenes, padres de familia, docentes y autoridades de la institución.
<b>DEPARTAMENTO MEJORA CONTINUA</b>	Responsable de diseñar el Plan Institucional de Mejora Continua, previa autorización de la Hna. Rectora. Se llevará a cabo a través de un permanente proceso de revisión, evaluación y autoevaluación de la institución cubriendo los campos pedagógico, organizativos y de proyección comunitaria, para apoyar los cambios que beneficien a los miembros de la comunidad educativa, cumpliendo la misión de educar con excelencia para la vida.
<b>COMISIÓN DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA</b>	<p>Promover, liderar, organizar, capacitar y coordinar las acciones de planificación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>Sugerir las adaptaciones y correcciones sobre la marcha en la aplicación del mismo.</p> <p>Proponer nuevas metodologías didácticas que fortalezcan la investigación en base a la autogestión programada.</p> <p>Informar al Departamento de Currículum de la Dirección Provincial de Educación sobre los reajustes efectuados al Proyecto Institucional.</p>
<b>COMISIÓN DEFENSORIA DE LOS DERECHOS Y DISCIPLINA</b>	<p>Elaborar el Plan de Trabajo, y entregarlo al Rectorado para su aprobación, y posterior al Vicerrectorado para su conocimiento, en la primera semana laborable. Se deberá tomar en cuenta el Ideario Institucional, el Proyecto Educativo y Pastoral.</p> <p>Estimular y / o sancionar a las estudiantes que se destaquen en la práctica de valores o que hayan cometido alguna falta, de acuerdo al Reglamento General de la ley de Educación y el Reglamento Interno.</p> <p>Buscar estrategias para el fomento de la disciplina y trabajar en la concienciación, sobre la dignidad de la Persona Humana, la necesidad de vivir FE -VIDA, el respeto, la amabilidad, bondad y la solidaridad en la formación desde la Educación Inicial.</p>
<b>COMISIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA</b>	<p>Elaborar y ejecutar el Plan Anual de actividades, tomando en consideración el Ideario, el Proyecto Educativo y Curricular y entregar al Vicerrectorado para su aprobación en la primera semana de labores.</p> <p>Auspiciar exposiciones y eventos artísticos – culturales, distintivos de la tradición del Plantel y de la revalorización de nuestra cultura.</p>
<b>COMISIÓN DEPORTES Y</b>	Colaborar activamente, cultivando el orden, respeto y la

<b>RECREACIÓN</b>	<p>confraternidad en las distintas actividades programadas: campeonatos internos, ensayos, actos cívicos, culturales y religiosos</p> <p>Reconocer y estimular a las estudiantes deportistas distinguidas y a quienes hayan conseguido triunfos para la Institución.</p> <p>Organizar y ejecutar las Olimpiadas Providencianas, con la aprobación de la Hna. Rectora. Y la coordinación de los Profesores Guías</p>
<b>COMISIÓN ASUNTOS SOCIALES</b>	<p>Elaborar un plan de trabajo, que busque la promoción de la fraternidad como signo visible de los cristianos.</p> <p>Agasajar fraternalmente, a los compañeros maestros en fiestas especiales, como: Día del Maestro, onomásticos, graduaciones, bodas y otros.</p> <p>Ayudar económicamente y visitar a los compañeros que se encuentren enfermos o tengan alguna calamidad.</p>
<b>DAPARTAMENTO SECRETARÍA</b>	<p>Guardar la debida discreción sobre las resoluciones tomadas por el Consejo Ejecutivo.</p> <p>Llevar al día las documentaciones de las estudiantes con sus respectivas legalizaciones.</p> <p>Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento</p> <p>Desarrollar las Actas de sesiones del Consejo Directivo y Técnico, Juntas Generales de Directivos y profesores.</p> <p>Recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación tales como: Leyes, Reglamentos, Resoluciones, Acuerdos, circulares, planes y programas de estudio.</p>
<b>DEPARAMENTO COLECTURÍA</b>	<p>Elaborar el presupuesto, balances y demás informes anuales de la Unidad Educativa.</p> <p>Coordinar con la Hna. Rectora y el Departamento de Orientación la otorgación de Becas a las estudiantes de escasos recursos económicos.</p> <p>Llevar en correcto orden todo lo relacionado con obligaciones para con los empleados tanto con la Inspectoría de Trabajo como con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad social.</p>

#### **4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores**

##### **Gestión**

Las Áreas Pedagógicas en la Unidad Educativa “De la Providencia” con respecto a la gestión al revisar los planes de área del año lectivo 2010 - 2011 que reposan en el vicerrectorado se observa que incluye la planificación por niveles: inicial, educación básica y bachillerato. Identifica los rasgos del perfil de egreso e ingreso de las estudiantes basado en habilidades. Además en los programas académicos se explicitan los elementos que permiten identificar la congruencia con el Modelo Educativo Institucional.

Otro elemento de gestión es el de la coordinación técnica donde los procesos e instancias de coordinación que presenta la institución, son congruentes con las necesidades académicas y metodológicas, así tenemos que los departamentos Presentan un plan de actividades que el departamento de Vicerrectorado llevará a cabo en el año lectivo, asimismo define los objetivos y tiempos. La Institución cuenta con un Manual de Funciones el mismo que describe los cargos y las funciones asignadas a las personas encargadas de la coordinación técnica de la Institución, además un Manual de Procedimientos define procedimientos académicos e identifica a los responsables de elaboración y seguimiento de documentos y formatos, tales como planificación académica, horarios, informes de los docentes, permisos, entre otros.

Todos los estamentos, departamentos y áreas llevan libros de actas donde se detallan la organización interna de los procesos de gestión de acuerdo a las necesidades académicas y metodológicas de cada nivel educativo.

##### **Liderazgo**

En este aspecto se ha evidenciado que en el caso de las áreas pedagógicas cuenta con un jefe responsable del área el mismo que dentro de sus funciones se observa ciertos aspectos de liderazgo tales como Presidir la Junta de área, fomentar la comunicación constante entre los docentes del área y plantear iniciativas de innovaciones curriculares.



En los departamentos se evidencia este aspecto en su manual de funciones donde en muchas de sus tareas se fomenta actitudes de influencia positiva o proactiva con relación a los otros actores, además en sus informes Quimestrales o anuales reportan los resultados, avances y cumplimiento de metas de dichas actividades.

### **Valores**

Las planificaciones didácticas muestran en una de sus dimensiones los valores como ejes transversales, en dichas planificaciones se explicitan un apartado que menciona los valores y actitudes a desarrollar en las alumnas.

En el cronograma mensual se evidencia que en cada mes se promueve un valor específico y este se lo desarrolla a través de diferentes actividades, tales como carteleras, minuto cívico, oraciones, entre otros.

El departamento de Orientación en su programa de Escuela para Padres promueve y desarrolla los valores institucionales y los valores que se deben fomentar al interior del hogar.

Desde el vicerrectorado se coordina los Proyectos de Grado, en el campo de gestión se desarrolla mediante la organización de los grupos de estudiantes y tutores que estén acordes a la temática para que la orienten los proyectos, se establecen las tutorías donde se acompaña los procesos. Las estudiantes buscan por sus propios medios los recursos y las fuentes de información, en el desarrollo del proyecto proponen alternativas de solución frente a la problemática planteada. Todos los proyectos buscan fortalecer principalmente la solidaridad, el trabajo en equipo, la criticidad y la caridad.

Con el personal de la Unidad educativa respondiendo al proceso de mejora continua se ha establecido el programa de capacitación integral que busca fortalecer su compromiso en la pastoral educativa institucional.

En el Departamento de Pastoral siendo este un establecimiento católico está organizado por dimensiones: Dimensión Celebrativa que es la encargada de programar todas las actividades religiosas como Eucaristías Dominicales que tienen la participación de toda la comunidad educativa, Novenas, triduos, Adoración al Santísimo etc. con la participación activa de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Dimensión Solidaria es una de las fortalezas de la institución porque se resaltada la vivencia de los valores en especial el de la solidaridad porque apoyan

todos los miembros de la institución educativa a dar de lo que se posee al más necesitado, se mantiene un comedor comunitario que se da de comer a más de 200 adultos mayores, la gestión se ve plasmada al hacer proyecto de parte de la estudiante a instituciones de la ONG para solventar el comedor comunitario San Vicente de Paúl. Dimensión Profética se forja la gestión, liderazgo y valores en las estudiantes que con entusiasmo y fervor son las encargadas de realizar la oración de la mañana y el Angelus de medio día el cual lo realizan con su debida preparación con anticipación, con la preparación a los sacramentos de iniciación cristiana siendo las estudiantes de tercer año las que con convicciones sean las portadoras de la Palabra de Dios y testigos del Evangelio formándose para catequistas. Dimensión Comunitaria es la encargada fortalecer la vida espiritual de toda la unidad educativa a través de las convivencias, retiros actividades donde la vivencia de valores y liderazgo es lo fundamental.

#### **4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.**

El modelo pedagógico de la Unidad Educativa “De La Providencia” es el **socio-constructivista de corte humanista y técnico**. Las personas como seres sociales y que forman parte de un sistema cultural (Bruner, 2000) comparten y conviven gracias a una serie de normas socialmente establecidas y culturalmente elaboradas, al mismo tiempo que la maquinaria cognitiva de la que disponen permite apropiarse de dicho contenido para hacerlo suyo, otorgándole significado y sentido propio y personal.

Se apuesta de esta manera por un enfoque socio-constructivista en la forma de entender la construcción del conocimiento, considerando de este modo el conocimiento cultural compartido y gestionado por un grupo de personas; al mismo tiempo se defenderá la naturaleza constructora del conocimiento de cada persona gracias a su participación en práctica y actividades sociales.

El Enfoque pedagógico, con el que trabajan los programas, lo identifican en los documentos, lo conocen y lo ponen en práctica en sus planeaciones y en el quehacer diario dentro de las aulas con sus estudiantes.

Las estrategias de enseñanza-aprendizaje basadas en el constructivismo promueven el desarrollo de habilidades cognoscitivas de orden superior, como la autorregulación, la toma de conciencia, el análisis, la síntesis, el pensamiento crítico y la creatividad.

Las estudiantes construyen sus conocimientos con la orientación pedagógica de sus maestros, en base a los valores de sencillez, caridad y humildad, con sentido ético y creativo que tiende a la búsqueda permanente de la trascendencia, que tiendan a la humanización de la ciencia y la tecnología para proclamar el misterio de Cristo con sus principios fundamentales de: amor, libertad, verdad, paz, solidaridad y justicia social.

La rectora encabeza la responsabilidad de cumplir con la misión que socialmente se le ha encomendado en la Institución Educativa.

Diseño Curricular que pone en práctica de la UEP es el constructivista la enseñanza de este modelo enfatiza que los estudiantes necesitan estar activamente implicados en la enseñanza, desarrollando las habilidades cognitivas que le permiten el razonamiento lógico promoviendo el proceso de conocimiento en la cultura a la que pertenece de forma directa saber que se desarrollará en la práctica fortaleciendo la gestión, liderazgo y valores en la institución. De las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a las estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, actitudes, estilos y ritmos. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros. Los docentes responsables de enseñar crean un ambiente de confianza que favorece la construcción de aprendizaje en las estudiantes orientándole a que ellas mismas sean protagonistas de su nuevo conocimiento.

Para la elaboración de los planes, programas y contenidos los docentes trabajan por áreas en el análisis y diseño de una propuesta curricular del centro educativo. Dirigen las actividades de acuerdo a las características de las estudiantes. Construyen espacio para el encuentro de directivo docente (jefe de área) para el trabajo colaborativo y la búsqueda de soluciones de manera conjunta.

#### **4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.**

Un clima relacional basado en el respeto mutuo, la cortesía en el trato entre los diversos componentes y usuarios (directivos, profesores, estudiantes y padres de familia), facilitan la convivencia mutua y se constituye en un apoyo eficaz para el logro de la calidad educativa, lo que sin duda influye a su vez en el aprendizaje

La Rectora organiza, coordina y promueve el desempeño de los docentes, personal administrativo y de apoyo, y el funcionamiento del Consejo Directivo, Gobierno Estudiantil y el Comité Central de Padre de Familia.

La organización, administración y gestión de la escuela posee una estructura organizacional y de gobierno que se difunde a la Comunidad Educativa. Tal estructura refleja la coherencia entre la organización, su filosofía y el Modelo Educativo.

Esto se evidencia por ejemplo en el organigrama que muestra la interrelación entre los niveles jerárquicos a partir de las Hijas de la Caridad, el rectorado, departamento de mejora continua, consejo ejecutivo, vicerrectorado, coordinación de pastoral, comisiones permanentes, profesores guías, áreas pedagógicas, inspección, docentes, estudiantes, DOBE, secretaría y colecturía.

La Planificación de programas y actividades de cada una de las unidades administrativas y administrativo – académicas están sustentados en planes de acción institucional y son acordes a la filosofía, los propósito, metas y objetivos del establecimiento. Esta realidad se constata en el Plan Operativo Anual el mismo que se organiza en ámbitos administrativo y administrativo-académico con los objetivos, actividades, fecha y responsables. Incluye los recursos Humanos, autoridades, Consejo Ejecutivo, Docentes, Educación Básica, Personal Administrativo y de apoyo. También tenemos los Planes Departamentales donde se detalla el plan anual de actividades con datos informativos, objetivos, pruebas a aplicar, manera de trabajar del DOBE, las actividades mensuales por el periodo lectivo, por objetivos, fechas, responsables, sugerencias y la firma de la coordinadora del Departamento y los integrantes del departamento.

#### **4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.**

La Rectora orienta la construcción colectiva de la visión sobre el desarrollo de la Unidad Educativa, conduce y coordina el diseño, ejecución y seguimiento de la planeación de: presupuesto financiero y programación del año escolar.

Cumple y hace cumplir las normativas con que la institución educativa se rige. Promueve el uso, aprovechamiento y cuidado de la infraestructura escolar, del

equipamiento así como el de los libros y materiales educativos con que cuenta la unidad educativa.

Así también el Reglamento de Seguridad e Higiene Incluye las políticas institucionales, las políticas administrativas, estructura organizacional, organigrama institucional, manual de funciones en el ámbito administrativo, de la secretaría general, colecturía, DOBE, departamento de pastoral, coordinador del Complejo Deportivo, bibliotecaria, técnico de sistemas, recepcionista, guardianía. Integra además el manual donde se encuentran los procedimientos administrativos, de reclutamiento y contratación, mecanismos de contratación, inducción de nuevos docentes, capacitación externa, permisos, préstamos y anticipos de sueldo, solicitud de recursos didácticos, utilización de salas múltiples. Además de los procedimientos académicos y disciplinarios.

Otro aspecto importante dentro del campo administrativo es la evaluación del desempeño, se cuenta con fichas de desempeño laboral las mismas que reporta los instrumentos de evaluación aplicados al personal administrativo y de apoyo. Contiene datos informativos y los aspectos que se evalúan como: aspecto religioso y carisma vicenciano, relaciones humanas, desempeño profesional, requerimientos de capacitación, observaciones, fecha de la entrevista y la firma de la autoridad. Asimismo hay un reporte de Inspección del Personal Administrativo que ilustra el proceso de control del cumplimiento de las funciones del personal administrativo y de apoyo, incluye datos por nombre, cargo, meses, días, minutos de atraso y observaciones, tiene las firmas del Inspector General y de la Rectora.

Con lo que concierne a la parte financiera la colecturía es la dependencia responsable de precautelar los recursos económicos de la Unidad Educativa, bajo la supervisión y control directo de la Hna. Rectora, además de recaudar los valores a cobrar, y mantener en regla todos los asuntos laborales - tributarios de la Institución.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.**

Este aspecto se evidencia desde el Ideario Institucional donde se define que La Unidad Educativa propicia un ambiente de Sencillez, Humildad y Caridad, virtudes propias de las Hijas de la Caridad. Promueve la humanización de la ciencia y la tecnología, para proclamar el misterio de Cristo con sus principios fundamentales de: amor. Libertad, solidaridad, justicia social, honestidad y paz.

La Institución cuenta también con un programa de solidaridad a través del comedor comunitario San Vicente de Paúl, este programa contiene un archivo fotográfico donde se evidencia las acciones solidarias realizadas a nivel de la comunidad educativa. Este proyecto registra las actividades de compromiso social a realizarse, los apartados son, estrategia, nombre del proyecto, objetivos, actividades, recursos, responsables. Además tiene el código de convivencia que describe el clima organizacional de la institucional y la práctica de los valores personales e institucionales favoreciendo a la buena marcha del plantel.

Esta dimensión es una fortaleza para la institución educativa.

### **4.1.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, logrando obtener de esta manera un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

#### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades**

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Las Fortalezas y Debilidades internas de la organización son propias e inherentes a la misma institución y por lo tanto son controlables.

Fortalezas.- Constituyen los factores internos de la organización, tales como capacidades, virtudes o elementos positivos que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Es decir que son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

Oportunidades.- Son factores del entorno que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Es decir, incluye las condiciones, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

### **FORTALEZAS**

- Existencia del PEI, POA, Reglamento Interno.
- Adecuada infraestructura.
- Comedor comunitario donde toda la Comunidad Providenciana pone en práctica los valores Humildad, sencillez y caridad, además el de solidaridad.
- Se cuenta con equipos y materiales para efectuar el proceso de gestión administrativa.
- Los maestros se interesan por participar en la gestión del liderazgo educativo de la institución.
- Preocupación constante por la solución de conflictos presentados en la institución.
- Innovación de propuestas pedagógicas e institucionales con visión de futuro.
- Cuenta con el Manual de Funciones y Procedimientos.
- Participación activa de los actores educativos en sus respectivos niveles.
- Ayuda solidaria a los ancianitos en el Comedor Comunitario San Vicente de Paúl.

### **DEBILIDADES**

- Poca práctica de gestión, liderazgo y valores en la Comunidad educativa.
- Falta de colaboración de los Padres de Familia en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Poca delegación de responsabilidades en la toma de decisiones.
- Falta de personal docente, administrativo y de servicio.
- Falta mayor atención y cuidado en la utilización en los diversos

- Falta mayor atención y cuidado en la utilización en los diversos espacios físicos del plantel por parte de las estudiantes.
- Liderazgo poco fundamentado en conocimientos científicos.
- Falta de coordinación en el trabajo de equipo.
- Falta de comunicación interna.
- Crisis de valores familiares.
- Falta de un manual para fermentar la gestión, liderazgo y valores en la institución.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades y Amenazas son externas son situaciones que debe enfrentar la institución pero que no las puede modificar.

**Debilidades.-** Se refiere a los factores internos de la organización que dificultarán o impedirán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Por tanto, comprenden las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece.

**Amenazas.-** Constituyen factores del entorno que dificultará o impedirá el logro de algún componente de la Misión y/o Visión; son aquellos hechos o acciones de actores que forman parte del entorno en que se desempeña la institución y que constituyen un factor de riesgo para el cumplimiento de su Misión. Es decir, son aquellos fenómenos externos que están fuera del control de la organización y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma.

#### OPORTUNIDADES

- Nexos y convenios interinstitucionales.
- Gestión del liderazgo y valores de las empresas de Tony y Supermaxi de las donaciones alimenticias para el Comedor Comunitario.
- Jornadas Pedagógicas de la CONFEDEC Y FEDEC
- Capacitación permanente del personal por méritos propios.



- Cursos de capacitación sobre liderazgo educativo.
- Maestrías que ofrecen las universidades del país en Gerencia, liderazgo Educational.

### **AMENAZAS**

- Falta de seguridad y vigilancia alrededor de la institución.
- Modelos de líderes autoritarios que se reflejan desde afuera hacia la institución.
- Mal uso de los medio de comunicación social, Tv, internet, celulares música moderna.
- El ambiente de inseguridad en el que se encuentran las jóvenes debido al incremento de la delincuencia, pandilla, violencia, drogadicción, etc.

### **4.1.3.3. Matriz FODA**

La matriz FODA tiene como propósito resumir los juicios que la comunidad hace de la institución educativa, a partir del diagnóstico institucional realizado de gestión, liderazgo y valores. Al estar basados en un completo diagnóstico institucional, constituyen juicios fundados que la comunidad hace acerca de su organización. Debe, efectivamente, tener el carácter de resumen ya que constituyen las ideas fuerzas que orientan el diseño de política, formulación de objetivos estratégicos y definición de líneas de acción.

<b>FOETALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia del PEI, POA, Reglamento Interno.</li> </ul>	<b>Gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nexos y convenios interinstitucionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada infraestructura</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con equipos y materiales para efectuar el proceso de gestión administrativa.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con el Manual de Funciones y Procedimientos.</li> </ul>	
<p><b>Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los maestros se interesan por participar en la gestión del liderazgo educativo de la institución.</li> </ul>	<p><b>Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas Pedagógicas de la CONFEDC Y FEDEC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación constante por la solución de conflictos presentados en la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación permanente del personal por méritos propios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de propuestas pedagógicas e institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de capacitación sobre liderazgo educativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa de los actores educativos en sus respectivos niveles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestrías que ofrecen las universidades del país en Gerencia, liderazgo Educacional.</li> </ul>
<p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia al Comedor comunitario San Vicente de Paúl</li> </ul>	<p><b>Valores</b></p> <p>Gestión en las empresas de Tony y Supermaxi de las donaciones alimenticias para el Comedor Comunitario</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda solidaria a los ancianitos en el Comedor Comunitario San Vicente de Paúl.</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca práctica de gestión, liderazgo y valores en la Comunidad Educativa.</li> </ul>	<p><b>Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de seguridad y vigilancia alrededor de la institución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca delegación de responsabilidades en la toma de decisiones.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta mayor atención y cuidado en</li> </ul>	

la utilización en los diversos espacios físicos del plantel por parte de las estudiantes.	
<p><b>Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de colaboración de los Padres de Familia en el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> </ul>	<p><b>Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de líderes autoritarios que se reflejan desde afuera hacia la institución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de personal docente, administrativo y de servicio.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo poco fundamentado en conocimientos científicos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia en los docentes en la aplicación nuevos métodos de enseñanza.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de coordinación en el trabajo de equipo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de un manual para fermentar la gestión, liderazgo y valores en la institución.</li> </ul>	
<p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de comunicación interna.</li> </ul>	<p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mal uso de los medio de comunicación social, Tv, internet, celulares música moderna.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco interés de los docentes por los problemas de las estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ambiente de inseguridad en el que se encuentran las jóvenes debido al incremento de la delincuencia, pandilla, violencia, drogadicción, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis de valores familiares</li> </ul>	

La elaboración del FODA y el análisis del mismo son de gran importancia porque permite identificar las falencias que posee la institución educativa, en este caso el Diseño e implementación de un programa de gestión de calidad, a través de competencias de liderazgo y valores para el fortalecimiento de los procesos de dirección organizativa, Liderazgo poco fundamentado en conocimientos científicos, Poca delegación de responsabilidades en la toma de decisiones, que enmarca los problemas principal afectan desarrollo correcto del quehacer educativo.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS

### 4.2.1. Encuesta a directivos

**Tabla 6**

#### **Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	5	83.33
b. Coordinadores de área	1	16.67
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
Total	6	100

**FUENTE:** Encuesta a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Los resultados La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo y en la Unidad Educativa “De La Providencia” la organización que se emplea es el director quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, con el 83% y apenas (16.67%) manifiestan que es la coordinación quien forma los equipo de trabajo, aquello indica que es el director que organiza los grupos de trabajo.

Demostrando así que no existe democracia en este ámbito.

**Tabla 7****Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización**

	<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a	El número de miembros de la institución	4	66.67
b	Los resultados obtenidos en la institución	2	33.33
c	Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d	Otros	0	0
e	No contestan	0	0
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

La frecuencia de la tabla 7, que trata de los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización de la institución investigada, se observa que el 66.67% manifiesta que es el número de miembros de la institución, mientras que 33.33% dice que son los resultados obtenidos en la institución es la que mide el tamaño de la organización, se miden por el número de miembros que conforman la institución.

La Unidad Educativa crece en número de estudiantes y en proporción directa el número de docentes y personal administrativo y de servicio, lo cual significa que en las mismas dimensiones van a la par con los resultados obtenidos en las actividades ejecutadas.

**Tabla 8**

**Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a. Sí</b>	6	100
<b>b. No</b>	0	0
Total	6	100

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

De los directivos encuestados de la UEP el 100% que representa a la totalidad expresan que las tareas de la institución se encuentran escritas en el manual de normas reglas y procedimientos.

Con la respuesta adquirida se verifica que la institución ha socializado el documento de normas y procedimientos dirigido a: los directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia que deben seguir para la marcha ordenada y responsable de todos los que hacen el centro Educativo.

**Tabla 9**

**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por él.**

	<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.</b>	Director	0	0
<b>b.</b>	Rector	6	100
<b>c.</b>	Consejo Directivo	0	0
	Total	6	100

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

La tabla 9 enfoca el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector responden de los directivos encuestados el 100%.

El rector gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo una de ellas es el de tomar decisiones que favorezca a la solución de los problemas que se presentan y ello, debe tener claridad en el propósito, saber que quiere alcanzar y ejecutar la decisión sin antes dejarse ayudar por sus colaboradores. Siendo el rector un líder, este liderazgo que es, sin duda, uno de los campos relevantes en la toma de decisiones, y para enfocarlo desde un modelo “transaccional” al “transformacional” que es establecer una visión clara de la institución, valorar y utilizar en el momento oportuno, entender el liderazgo como una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades

reservadas a un individuo, encontrar modos que faciliten el consenso sin implicar nunca impedir el pensamiento crítico.

**Tabla10**

**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.**

	<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a.	Sí	2	33.33
b.	No	4	66.67
	Total	6	100

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

La tabla 10 presenta que en la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, promover soluciones pertinentes y oportunas los encuestados manifiestan el 66.67% que es la mayoría, reconocen que no delegan a un grupos de colaboradores sino que cada directivo debe resolver sus propios problemas y el 33.33% responden que si delegan a sus colaboradores.

Indicando así que en la institución educativa no delegan la toma de decisiones para resolver conflictos.

**Tabla 11**

**La administración y liderazgo del centro educativo promueve**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a</b>	Excelencia académica	5	83.33	1	16.67	0	0
<b>b</b>	Desarrollo profesional de los docentes	4	66.67	2	33.33	0	0
<b>c</b>	La capacitación continua de los docentes	5	83.33	1	16.67	0	0
<b>d</b>	Trabajo en equipo	4	66.67	2	33.33	0	0
<b>e</b>	Vivencia de valores institucionales y	6	100	6	0	0	0

	personales						
<b>f</b>	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66.67	2	33.33	0	0
<b>g</b>	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16.67	5	83.33	0	0

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

La tabla 11 arroja los siguientes resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la UEP, sobre la administración y liderazgo que se promueve en el centro educativo. Con 100% manifiestan los encuestados que la vivencia de valores institucionales y personales, siendo los valores de la institución Humildad, sencillez y caridad, la responsable del establecimiento se preocupan que todos quienes pertenecen a la familia providenciana se sientan comprometidos con estos valores evangélicos. Seguidos por la excelencia académica y la capacitación continua de los docentes con el 83.33% los dos literales con el mismo porcentaje, la gestión educativa tiene claro su función que es velar por el producto que se oferta a la comunidad y la promoción humana y la permanente capacitación de sus maestros. Y con el 16.67% que es el mínimo porcentaje se da la delegación de autoridad a los grupos de decisiones.

La rectora debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan. Teniendo de plataforma los valores de la institución que son los principios que permite orientar el comportamiento humano.



Tabla 12

**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	5	83.33	1	16.67	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	66.67	2	33.33	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	3	50	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	50	3	50	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83.33	1	16.67	0	0

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

De los directivos encuestados sobre las habilidades de liderazgo que se adquieren para dirigir una institución declaran que son innatas y se adquiere con la capacitación continua con igual porcentaje del 83.33%, seguida por la que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo con el 66.67% y con el 50% informan que se adquiere las habilidades de liderazgo a partir de la experiencia, desarrollando estudios en gerencia.

Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, que el líder tiene que conocer y dominar. Estas técnicas no harán al líder, pero le ayudarán en su gestión en todo momento. Desde mi experiencia considero que debe existir una fusión entre líderes innato y los que se van haciendo sea con las capacitaciones permanentes y la práctica. Los verdaderos líderes se forjan asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles: estas situaciones son las que hacen al líder.

Tabla 13

**Promoción para mejorar el desempeño y el progreso de la institución escolar.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a	El uso de la información de resultado de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	6	100	0	0	0	0
b	La disminución de número de estudiantes por aula.	5	83.33	1	16.67	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control.	6	100	0	0	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100	0	0	0	0

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Los directivos encuestados revelan con el mismo porcentaje de 100%, que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar hacen uso de la información de resultado de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar. Además mejoran los mecanismos de control y promueven la existencia de ambientes cordiales. Y con el 83.33% opinan que el mejoramiento en el desempeño y progreso se da con la disminución de número de alumnas.

Enfatizo que los resultados del desempeño de directivos, docentes y estudiantes contribuyen al mejoramiento de la labor educativa, propiciando en ellos la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, e identificando sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias. En síntesis, la evaluación de desempeño promueve el mejoramiento individual y colectivo,

lo que se refleja en los procesos de aula, en la gestión institucional y en el desarrollo de la comunidad, todo lo cual contribuye a tener una educación de calidad.

**Tabla 14**

**Organismos que integran la institución**

ORDEN	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Académico etc.	5	83.33	1	16.67	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.	6	100	0	0	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100	0	0	0	0
D	Técnica (departamentos, equipos docente. etc.)	6	100	0	0	0	0
e.	Otros ¿Cuáles?	0	0	0	0	0	0

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Al realizar la lectura analítica de la tabla 14, los directivos encuestados afirman con un porcentaje del 100% que los organismos que integran la institución son: de gestión, de coordinación y técnica; y el 83.33% alude que siempre el organismo que se encuentra en la institución es el de dirección.

En la UEP está organizado todos los estamentos que la educación actual solicita de forma que todos sus miembros conocen sus funciones y atribuciones, los mismos que se encuentran en el Manual de Funciones y Procedimientos.

Tabla 15

**Actividades del equipo educativo, equipo directivo, juntas de profesores**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
<b>a</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83.33	1	16.67	0	0
<b>b</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	66.67	2	33.33	0	0
<b>c</b>	Tratar de formar coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83.33	1	16.67	0	0
<b>d</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83.33	1	16.67	0	0

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Con lo corresponde a la tabla 15, los directivos encuestados informan con un 83.33% que el equipo educativo o didáctico o junta de profesores es siempre el encargado de: Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes, Tratar de formar coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Mientras que el 66.67% declara que siempre establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

Afirmando así que en la UEP el equipo didáctico o juntas de profesores es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento de las estudiantes que sus miembros tienen claro el, papel que desempeña, además se encuentra escrito en el manual de Funciones.

Tabla 16

## Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100	0	0
b.	Formular propuesta al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100	0	0
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	6	100	0	0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	100	0	0
h.	Los departamentos didácticos formulan propuesta al equipo directivo	4	66.67	2	33.33
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100	0	0
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100	0	0

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Escudriñando la tabla 16, los directivos encuestados informan con el 100% que las acciones del Departamento Didáctico son los encargados de: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. Formular propuesta al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. Mantener actualizada la metodología. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. Con el 66.67% Los departamentos didácticos formulan propuesta al equipo directivo.

Indicando que el departamento didáctico es el que organiza y desarrolla las enseñanzas de cada materia, es decir que está organizado y tiene claro sus funciones.

**TABLA 17**

**La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones**

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100	0	0

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Al analizar la tabla 17 los directivos encuestados revelan con el 100% que si se fomenta la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Demostrando así que la gestión pedagógica en el centro educativo si fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias. Esta gestión gesta y desarrolla las tareas pedagógicas sobre el diagnóstico de las necesidades integrales de su contexto educativo y social y las aspiraciones pedagógicas de todos los involucrados en el proceso de cambio y de innovación, siendo esto el soporte para determinar los lineamientos básicos para llegar con los conocimientos de manera más didáctica a las estudiantes y ofrecer una educación d calidad para la vida.

**Tabla 18**

**Material de planificación educativa**

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
		f	%	F	%
<b>A</b>	Reingeniería de procesos.	6	100	0	0
<b>B</b>	Plan estratégico.	6	100	0	0
<b>C</b>	Plan operativo anual.	6	100	0	0
<b>D</b>	Proyectos de capacitación dirigidos a directivo y docentes.	6	100	0	0

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

De los directivos encuestados mencionan el 100% que en la UEP se han realizado: Reingeniería de procesos, Plan Estratégico, Plan Anual y el Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

Demostrando que en el establecimiento hay una constante preocupación por la innovación tanto de los directivos como de los docentes ya que son conscientes de la responsabilidad que tienen de otorgar una formación integral a las estudiantes del establecimiento, para este trabajo es indispensable que se mantengan en una permanente actualización.

#### 4.2.2. Encuesta a docentes

Tabla 19

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	F	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	30	10	50	4	20
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	65	7	35	0	0
3	La gerencia educativa se, promueven en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	17	85	3	15	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias-asociación civil padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60	8	40	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5	17	85	2	10
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60	8	40	0	0



7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	18	90	2	10	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15	9	45	8	40
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5	6	30	13	65
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	14	70	5	25
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	45	11	55	0	0
12	Me siento comprometido en las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	16	80	4	20	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	70	5	25	1	5
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	15	75	4	20	1	5
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40	11	55	1	5
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	60	8	40	0	0

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Docentes de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Analizados los resultados de las encuestas a los docentes, se evidencia los siguientes resultados: con el 90% mencionan que siempre toman en cuenta el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. Con un porcentaje de 85% que La gerencia educativa se, promueven en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los

estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Seguido con el 80% de porcentaje los docentes afirman que se sienten comprometidos en las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.

Cabe resaltar que con 70% se presenta como nudo crítico el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Además con el 85% se evidencia resistencia en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; la resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza; sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros; desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo.

Indicando así que los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área académica y administrativa- financiera en el proceso de enseñanza aprendizaje, da a entender que en el interior del establecimiento no existen consensos entre autoridades y profesores en relación a la gestión, liderazgo y valores, demostrando inconformidad en la labor docente.

#### 4.2.3. Encuesta a estudiantes

**Tabla 20**

##### **Resultados de la encuesta a estudiantes**

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	f	%
1	El director/Rector tiene en cuenta las opciones de los docentes y estudiantes.	5	25	13	65	2	10
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	14	70	3	15	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	45	9	45	2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas	2	10	15	75	3	15

	en las clases.						
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el misma forma, y en el mismo tiempo.	13	65	5	25	2	10
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	40	7	35	5	25
7	El profesor propone actitudes innovadas para que los estudiantes las desarrollen.	3	15	14	70	3	15
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	13	65	2	10
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	11	55	7	35
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	25	0	0
11	Es el profesor es quien decide que se hace en la clase.	10	50	7	35	3	15
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instituciones claras y participación del docente.	12	60	7	35	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55	8	40	1	5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	65	5	25	2	10

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Estudiantes de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Para el análisis de la tabla 20 tomará en cuenta los tres primeros resultados más relevantes y son los siguientes: Con el 75% manifiestan las estudiantes encuestadas

que en las clases siempre dan oportunidad para que las estudiantes expresen su opinión. Con el 65% dicen las estudiantes que en las clases se espera que todos los alumnos hagan de la misma forma, y en el mismo tiempo. Con un mismo porcentaje responden que La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Seguidamente el 60% las encuestadas expresan que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instituciones claras y participación del docente. El 70% de las estudiantes expresan que las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes. Y con el mismo porcentaje manifiestan que el profesor no propone actitudes innovadas para que los estudiantes las desarrollen. Con el 65% dicen que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por ser poco innovadoras, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Y con el 65% Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

Revelando así que no existe una gestión, liderazgo apropiado en la institución debido a que las autoridades no escuchan solo hablan y esperan que todos los estudiantes realicen los trabajos de la misma forma y al mismo tiempo tal como se les indica. Los docentes necesitan poner en práctica lo que reciben en las capacitaciones que no son catedráticos sino maestros formando a seres humanos para la vida.

#### 4.2.4. Encuesta a Padres de Familia.

**Tabla 21**

#### **Resultados de la encuesta a padres de familia**

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	F	%	f	%
1	Los directivos de la Unidad Educativa dan a conocer los valores institucionales	12	80	1	6.67	2	13.33
2	Los directivos del plantel dan apertura al diálogo y a la participación de los padres en el proceso educativo.	8	53.33	4	26.67	3	20
3	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es	9	60	5	33.33	1	6.67

	un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes y padres de familia con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo						
4	Se siente identificado con la forma de cómo se promueve los valores en la institución educativa	7	46.67	5	33.33	3	20
5	En los directivos se evidencia liderazgo y gestión en el área educativa.	7	46.67	8	53.33	0	0
6	Promueve la institución la formación integral de las estudiantes.	11	73.33	4	26.67	0	0
7	Participa en los ámbitos religiosos, deportivos y socio- cultural que organiza la institución.	9	60	5	33.33	0	0
8	Considera que hay armonía entre todos los miembros de la institución.	9	60	3	20	3	20
9	Los docentes atienden las diversas inquietudes de los padres de familia en los campos académicos, conductual y formación espiritual.	10	66.67	4	26.67	1	6.67
10	Los docentes son respetuosos y responsables con la tarea educativa.	11	73.33	3	20	1	6.67

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Padre de Familia de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Los resultados de la encuesta a los Padres de Familia de la UEP, el 80% opinan que los directivos de la Unidad Educativa dan a conocer los valores institucionales, el 73.33% Promueve la institución la formación integral de las estudiantes. Con el mismo porcentaje afirman que revelan que los docentes son respetuosos y responsables con la tarea educativa. Y el 66.67% manifiestan que los docentes atienden las diversas inquietudes de los padres de familia en los campos académicos, conductual y formación espiritual. Cabe señalar que el 33.33% que no sienten identificados a plenitud con la

forma de cómo se promueve los valores en la institución educativa. Este parámetro es un aviso para reforzar este aspecto y ofrecer una formación académica con valores.

Señalando que las autoridades dan a conocer los valores de la institución, sin embargo dan poca apertura al diálogo y participación de los padres de familia.

#### 4.2.5. Entrevista a Directivos

**Matriz 2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	75%	1	25%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	100%	0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	75%	1	25%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100%	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	100%	0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	100%	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	100%	0	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	4	100%	0	0

**FUENTE:** Encuesta Directa a los Directivos de la UEP

**ELABORACIÓN:** Digna Barrionuevo

Con lo que respecta a la comunicación manifiestan que es el proceso en el cual un emisor envía un mensaje a un receptor, utilizando para esto el canal o vía más adecuada. Se diferencia de la información, porque esta última es el mensaje codificado de acuerdo a los símbolos y signos del receptor y emisor.

Otra definición que exponen es que la información nos quiere decir que es un conjunto de datos o ideas procesadas que representa al mensaje. La información aumenta e incrementa el conocimiento, presenta algo para las personas, siempre innovando el contenido para así poder captar lo que se quiere decir.

Al realizar el análisis de la segunda pregunta se sintetiza que La Unidad Educativa “De La Providencia” cuenta con un Código de Convivencia el que contiene los acuerdos entre los miembros de la Comunidad Educativa; el Reglamento Interno permite regular las acciones de los distintos estamentos; y además el Manual de Políticas y Procedimientos que recoge los perfiles, funciones de los integrantes de departamentos y procesos en las actividades inherentes a sus cargos.

Con referencia a la tercera pregunta los directivos manifiestan que frente a un conflicto, primero escucharía a ambas partes y evaluaría sus posiciones, para encontrar la solución más efectiva, pensando siempre en el bienestar común de la institución, ya que no debemos olvidar que nuestro objetivo educativo se centra en el progreso intelectual y humano de las personas a nuestro cargo. Una vez que se deduce el centro del problema se los llama a dialogar, recordándoles el compromiso institucional, humano y cristiano. Otra opinión dice que considera que todo conflicto se resuelve mediante el diálogo, buscando primeramente el bienestar de las personas, puesto que eso implica el bienestar para la Institución. Es importante que en ese diálogo se tenga presente cual es la misión y la tarea de la Institución con los usuarios del servicio educativo.

Lo directivos en expresan sobre las características que debe tener un líder son: una persona con Visión, Conciliador, honesto, íntegro y responsable, que tenga a Cristo como modelo de vida y que sea un apasionado formador de la persona humana. La característica fundamental es la responsabilidad, la justicia para equilibrar las decisiones, sin dejar de lado su vivencia cristiana católica que es el pilar fundamental para el accionar desde el cargo que represente.

En la pregunta cinco que es sobre el tipo de liderazgo que predomina se pronuncian de la siguiente manera que los liderazgos en la dirección y docencia pueden variar dependiendo de la persona, pero siempre debería ser un factor común la organización basada en los principios básicos de la administración; la previsión y planeación, sin dejar de lado la delegación oportuna de funciones de acuerdo a lo que señale el Manual de políticas y procedimientos. En relación al alumnado su liderazgo debería procurar la consecución de los objetivos educativos desde su área.

Los directivos tienen claros los valores principales que buscamos desarrollar en todos lo que conforman la Unidad Educativa “De La Providencia” que son: La Humildad, la sencillez y la Caridad y de estos se desprende unos secundarios

Los valores que predominan entre profesores y alumnos son la solidaridad con los más necesitados.

Los antivalores que se puede detectar en la institución son: hipocresía y la irresponsabilidad

#### 4.2.6 MATRIZ DE PROBLEMAS

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1</b> Delegación de autoridad a los grupos de decisión	Modelo de organización no participativo.	Escasa planificación. Trabajo bajo presión.
	Estilo de gestión autoritario.	Falta de motivación en el personal.
	Concentración de la autoridad.	Desacato a las órdenes. Falta de trabajo cooperativo.
	Personalidad insegura.	Falta confianza con el personal que labora en el establecimiento. Escasa comunicación
	Falta de confianza en los demás.	Procesos que no fluyen con normalidad.
<b>Problema 2</b> No se trabaja en equipo.	Gestión autoritaria.	Trabajo individualista No se aprovechan las fortalezas de las personas. Se generan resistencias. Se mata la creatividad.
	No se promueve la	Se trabaja para cumplir las



	participación.	órdenes. Se fomenta la crítica destructiva. No se clarifican objetivos.
	Trabajo disperso.	Solo se cumplen órdenes. No se clarifican los objetivos institucionales. Órdenes y contra órdenes.
	Competitividad y escasa participación.	Quedar bien con la autoridad. No se buscan de cumplir los objetivos. Mucha atención a los temas coyunturales. Estados de ánimos variables que afectan el trabajo
<b>Problema 3</b> Los métodos de enseñanza que utilizan los docentes son poco innovadas	No preparan las clases.	Clases monótonas y poco participativas. Improvisa sus clases.
	No utiliza metodología innovadora.	Abstractas las explicaciones en el aula.
	Poca práctica de los seminarios asistidos.	Pedagogía conductual, solo el docente habla y el estudiante escucha.
<b>Problema 4</b> Carecen de fundamentos de gerencia los directivos de la institución	La concentración de poder en la responsable de la institución.	Temor a delegar responsabilidades a los miembros de la Unidad Educativa.
	Desconocimiento de los lineamientos que rigen la gerencia del liderazgo en valores.	Crear que solo la autoridad tiene la potestad de ver, analizar y dar solución a los problemas que se presentan en el establecimiento.
<b>Problema 5</b> En los documentos de gestión educativa de la institución no se evidencian la gestión y liderazgo.	Desconfianza en las potencialidades del personal que labora en el establecimiento.	Poco compromiso con las decisiones tomadas.
	Imposición de trabajo	Decrecimiento de la creatividad
	No asumen con apertura las decisiones tomadas	No respaldan las decisiones.

## 5. DISCUSIÓN

De acuerdo al análisis de las encuestas la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo en la Unidad Educativa “De La Providencia” la organización que emplea es el director quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, la mayoría manifiesta que lo realiza la rectora y la minoría afirma que realizan los coordinadores de áreas. Demostrándose así que el director es quien organiza y forma los equipos, considerando que este gerente educativo posee una característica de un líder autócrata porque asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, desde la experiencia vivida, considero que se debe optar por las característica de un líder participativo, este modelo permitirá que sus colaboradores participen y asuman sus responsabilidades, es decir dejarse ayudar de ellos.

Dentro de los aspectos que la Institución Educativa toma en cuenta para medir el tamaño de la muestra en el centro educativo, más de la mitad menciona que es por medio del número de miembros de la institución, por los resultados obtenidos en la institución expresan con un mínimo. Como dice Richard Hall que para medir el tamaño de la organización es necesario echar un vistazo a la cantidad de empleados y estudiantes, la capacidad física, esto demuestra que el establecimiento posee un aspecto importante que determina el tamaño de la organización, quienes forman parte de la comunidad educativa tienen una visión clara, lo que les hace sentirse parte indispensable de la misma.

¿Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos? Los directivos al responder a esta pregunta de conocimiento y experiencia laboral, los seis directivos coinciden que las tareas de los miembros de la institución están plasmados en el Manual, Normas, Reglas y Procedimientos, esto refleja que los directivos de la UEP conocen de la existencia y la puesta en práctica de este documento, lo que facilita la marcha ordenada de cada uno de los Miembros de la Comunidad.

Continuando con la tabla nueve donde se investiga: el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, está liderado por él, todos los encuestados han señalado que es

la rectora gerente que asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo, una de ellas es el de tomar decisiones que favorezcan a la solución de los problemas que se presentan y en ello, debe tener claridad en el propósito, saber qué quiere alcanzar y ejecutar la decisión sin antes dejarse ayudar por sus colaboradores.

Los directivos de la UEP no consideran la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos. Para Charles Hadji la mediación, es la acción de ser intermediarios entre las personas y la realidad. Tanto pueden servir los intermediarios, las personas, como los procesos mediadores. (De Escobar, La mediación pedagógica, 2009).

De acuerdo a la definición se puede añadir que la mediación a nivel escolar es una estrategia de resolución pacífica de conflictos, una forma de abordar los problemas entre dos o más personas de la comunidad escolar, contando con la ayuda de una tercera. Se trata de un proceso voluntario y confidencial. La mediación escolar se sitúa en un marco de referencia preventivo, de mejora de la convivencia, basada en el diálogo y la participación, en la mejora de las relaciones interpersonales y en la formación-trasformación personal, que nos ayudará a crear alternativas propias del centro educativo para la solución de los conflictos. Por lo que, se considera que con las autoridades del establecimiento deben existir un grupo de personas con el director al frente, como líder y responsable del mismo, que cuando se presente un problema sea analizado, discutido y deliberado y, desde ese punto tomar las mejores decisiones, actuando con justicia y equidad.

La administración y liderazgo que se promueve en la Unidad Educativa "De La Providencia" la vivencia de valores institucionales y personales con el 100%, Los establecimientos tienen la encomienda de desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, es decir, de formar integral a las estudiantes mediante la promoción del pleno desarrollo de su personalidad, del enriquecimiento de su acervo cultural y del desarrollo de competencias que les permitan enfrentarse a un mundo cada vez más complejo. Se considera que el trabajo en equipo es una de las prioridades de la administración porque en educación es tan complejo trabajar en equipo, ya nadie puede tener la verdad absoluta; hay que apoyarse, compartir las experiencias que uno

tiene y aprende de otros. Es conveniente enfatizar que en la UEP se detecta una deficiencia en la delegación de autoridad a los grupos de decisión, considero que es el talón de Aquiles, se debe establecer la armonía para un producto más eficiente y efectivo.

Es importante tener presente que para dirigir una institución se necesita poseer habilidades que nos identifiquen como líderes dentro de la gestión administrativa y los directivos de la Unidad Educativa investigada, han señalado que las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir son innatas y se fundamentan con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión con un 83.33%. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces, resulta importante la formación continua como líder que uno va adquiriendo en la preparación y en el trabajo, es decir con la capacitación y la experiencia viene a ser la escuela de formación permanente de un gestor educativo. Pondero que en la UEP es emergente brindar a los directivos, docentes y estudiantes la formación de líderes educativos.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar promover, el uso de la información de resultados, desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les hace falta. Hay que crear ambientes cordiales de trabajo y la mejora de mecanismos de control. Los ítems citados son efectivamente de gran importancia, pero es indispensable para la promoción y el progreso de la institución escolar, crear ambientes cordiales de trabajo ya que no es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto, el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones educativas y un instrumento para lograr la armonía.

En el modelo de gestión de calidad, un ambiente de trabajo grato, donde las personas estén contentas y trabajan tranquilas, es condición necesaria para conseguir altos estándares de productividad laboral y calidad educacional. Considero que la información de resultados es uno de los principales recursos de poder en las sociedades contemporáneas, para evaluar el desempeño y progreso de todos quienes conforman la institución educativa, es una manera de apostar a la participación y

compromiso con la educación, del conjunto de los actores involucrados en ella, por consiguiente el progreso del establecimiento educativo fomenta las buenas relaciones y buen trato entre todos los miembros.

El equipo educativo, directivo o junta de profesores es la encargada de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes. Tratar de manera coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, así mismo, de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a las estudiantes, con un 83.33% afirmando que son actividades propias del equipo directivo. En la UEP los encargados del departamento didáctico tienen bien definidas las actividades y responsabilidades que deben realizar a lo largo del año, así lo ratifican en las encuestas realizadas a los directivos con un 100% en la mayoría de los ítems. Esto confirma que el establecimiento tiene y lo ponen en práctica el manual de funciones y procedimientos que es el documento donde están especificadas las responsabilidades.

Dentro de la gestión pedagógica el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, en su totalidad manifiestan que en la Unidad Educativa sí se impulsa. La gestión pedagógica promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozcan a los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua, que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto, ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para la misma.

El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes significativos para todas las estudiantes. Un gestor tiene presente que el desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como algo real.

Dado que el establecimiento ha tenido un estudio pormenorizado se considera que es una de las fortalezas que posee la institución. La reingeniería es “empezar de nuevo”, no se trata de hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas, ni de remendar, ni hacer componendas de los sistemas existentes para que funcionen mejor. Significa, abandonar los procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar los trabajos que se requieren para crear un mejor servicio educativo.

La aplicación de la Reingeniería en esta institución, debe entenderse en el contexto de una visión diferente que busca la eficiencia y efectividad en la educación. El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se proponen conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde hace falta concretar las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia una excelente gestión.

El plan operativo anual es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del a plan a largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. El proyecto de capacitación tiene como objetivo principal el desarrollo de competencias en los directivos y docentes para actualizar sus conocimientos en función de objetivos pedagógicos, con las principales fortalezas detectadas y aspectos a potenciar. La reingeniería, plan estratégico, el plan operativo anual implican un enfoque de la vivencia de valores que hace el cambio que requieren los programas de calidad. Es pertinente planificar en los aspectos de gestión y liderazgo para generar una reforma no sólo de las estructuras y procedimientos administrativos, sino generar una nueva cultura institucional en los directivos, el cuerpo docente y el personal administrativo, estimulando el surgimiento de nuevas actitudes y comportamientos para hacer de la UEP una institución de excelencia.

Se observa que a veces con un 50%, siempre con el 30% del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Así mismo, un 85% de los docentes declaran que siempre la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la

importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Los docentes que poseen la vocación de educar son los que hacen su trabajo con responsabilidad, en este establecimiento un gran número de ellos lo hacen de corazón y se sienten comprometidos con el arte de formar a las nuevas generaciones poniendo todo su potencial. Es así que se ratifica con el 90% en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores, es el eje transversal de la formación integral de las estudiantes.

Los ejes transversales se constituyen, en fundamentos para la práctica pedagógica al integrar los campos del ser, el saber, el hacer y el convivir a través de los conceptos, procedimientos, valores y actitudes que orientan la enseñanza y el aprendizaje. Hay que insistir en el hecho de que el enfoque transversal no niega la importancia de las disciplinas, sino que obliga a una revisión de las estrategias aplicadas tradicionalmente en el aula al incorporar al currículo en todos sus niveles, una educación significativa para la estudiante a partir de la conexión de dichas disciplinas con los problemas sociales, éticos y morales presentes en su entorno. En lo referente a las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, expresan que a veces con el 55% son planificadas las actividades donde se integren a toda la Comunidad Educativa Providenciana.

En lo pertinente a que las autoridades hablan más y escuchan menos los problemas de los estudiantes, ellas afirman con un 75% que es la actitud constante de las autoridades, se aprecia que la gestión, liderazgo en las autoridades del establecimiento no se viven a plenitud, es tarea del directivo escuchar más a los agentes directos del servicio educativo. Un gerente líder educativo y docentes deben desarrollar el arte de escuchar porque la mayoría de los seres humanos necesitan que se les escuchen, esta es una herramienta importante para conocer más a las personas y más aún a las estudiantes adolescentes que están sedientas de que alguien se interese y escuche sus clamores e insatisfacciones, es la mejor vía donde un directivo educativo debe utilizar para conocer los conflictos y ofrecer los elementos necesarios para dar alternativas de solución a sus clientes directos (estudiantes). Enfatizan las encuestadas que es muy escueto el liderazgo conductual que ejercen en la orientación de tareas que se viven en

el ambiente escolar, reforzando lo antes mencionado, en las clases el docente rara vez lleva a cabo nuevas ideas, se imparten las clases con un paradigma conductual tradicionalista que no evidencia una metodología activa que debe plasmarse durante todo el proceso de enseñanza aprendizaje. Para la pedagogía moderna, un docente que sólo tiene la función de dictar su cátedra, resulta otro problema para la otra parte más importante que es el estudiante, ya que no efectiviza su labor, disminuyendo la calidad en su perfil profesional y por ende no puede ofrecer una formación integral para formar desde la vida y para la vida.

Los Padres de Familia de la UEP más de la mitad opinan que los directivos de la Unidad Educativa dan a conocer los valores institucionales, Con el 73.33% Promueve la institución la formación integral de las estudiantes. Con el mismo porcentaje afirman que los docentes son respetuosos y responsables con la tarea educativa. Y el 66.67% manifiestan que los docentes atienden las diversas inquietudes de los padres de familia en los campos académicos, conductual y formación espiritual. Cabe señalar que el 33.33% expresan que a veces se sienten identificados con la forma de cómo se promueve los valores en la institución. Situación que refleja el compromiso de integrar más a los representantes en actividades socio- culturales, escuela para padres, de esta manera vivir en la misma sintonía y fundamentar de forma eficiente la formación en las educandas. Este parámetro es un aviso para reforzar este aspecto y ofrecer una formación académica con valores.



## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Con la aplicación de los instrumentos de investigación se analizó la capacidad de gestión, liderazgo integrando los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación aplicando la propuesta de la Unidad Educativa “De La Providencia”.

Con los resultados de las encuestas y entrevistas se ha detectado que en los directivos existe poca delegación de la autoridad a los grupos de decisión, el proceso de delegación de autoridad debe realizarse de forma adecuada, que permita una distribución equitativa, que no sea estresante para las personas a las que se delega y que posibilite un control correcto por parte de la rectora, así como la asimilación de otras tareas por éste siendo este un factor de gran importancia para agilizar y resolver problemas que se presentan en el convivir diario.

En la actualidad, la gestión de la Unidad Educativa “De La Providencia”, tanto desde las posiciones de la rectora y docentes, no puede limitarse a garantizar el cumplimiento del Currículo y las indicaciones emanadas de los órganos superiores, sino deben proyectar y llevar a vías de hecho el desarrollo integral de la institución, para cumplir de manera científica y con eficiencia su función social, resultando capaces de interactuar y transformar la realidad circundante, tomando como base la gestión, el liderazgo y los fundamentos de los valores humanos.

En la UEP, el manual de organización, el plan estratégico y plan operativo anual no se evidencia la gestión y liderazgo en la planificación es así que en su ejecución carecen del desarrollo armónico de las actividades obteniendo resultados poco satisfactorios.

Se concluye que en la Unidad Educativa “De La Providencia” existen documentos como el código de ética, PEI y Manual de Funciones que se encuentra explícito la gestión, liderazgo y valores, pero al observar la práctica no se ejecuta lo que dice el documento sino que se lo realiza de una forma improvisada.

## 6.2. RECOMENDACIONES

La rectora y docentes, deben proponer, gestionar, liderar, organizar y ejecutar los proyectos, con la participación activa del equipo de coordinadores, jefes de área y docentes de la institución. Esa responsabilidad social y administrativa de la rectora y del cuerpo de docentes debe reflejarse en el día a día de la labor educativa institucional, creando un ambiente de confianza y respeto mutuo para ejercer con creatividad y eficiencia la labor educativa. En últimas esta estrategia planteada es para apoyar y fortalecer las funciones y la gestión escolar de la rectora, como representante legal y administrativo de la Unidad Educativa.

Se sugiere revisar la documentación institucional como: el manual de organización, el plan estratégico y plan operativo anual que es de gestión educativa, se agreguen las competencias de gestión liderazgo y valores a los documentos que carecen y asimismo ponerlas en práctica para el mejoramiento de la calidad educativa.

Que en la Unidad Educativa se establezca la cultura de la evaluación institucional permanente como símbolo de crecimiento a nivel personal e institucional, porque es un instrumento que todo establecimiento que posee la Acreditación de Calidad en la Educación debe mantener porque siempre tendremos que mejorar ciertos aspectos negativos que se presentan en la vida institucional.

La Unidad Educativa “De La Providencia” requiere una capacitación a los distintos actores de la comunidad educativa como son: los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, en temas de gestión, liderazgo y valores para ayudar a fortalecer la formación integral que brinda a la ciudadanía guayaquileña.

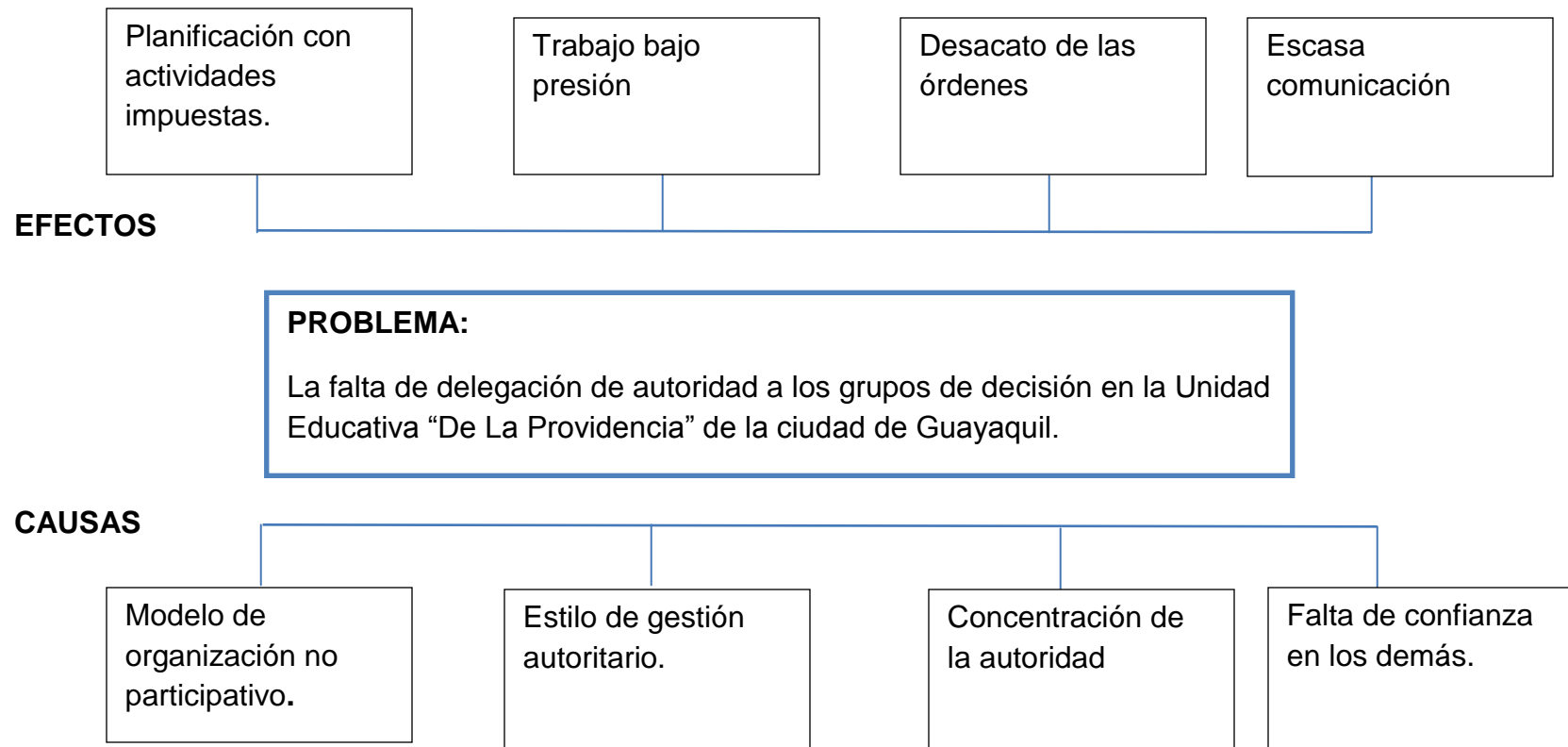
## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. DATOS INFORMATIVOS:

<b>PROVINCIA:</b>	<b>CANTÓN:</b>	<b>PARROQUIA:</b>
Guayas	Guayaquil	Olmedo
<b>DIRECCIÓN:</b>		<b>TELEFONOS</b>
Eloy Alfaro 1003 y Gómez Rendón		042400-324
<b>COMUNIDAD:</b>		<b>INSTITUCIÓN:</b>
Hijas de la Caridad		Unidad Educativa "De La Providencia"
<b>SOSTENIMIENTO:</b>		<b>REGIMEN:</b>
Particular		Costa
<b>JORNADA:</b>	<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<b>RESPONSABLE INSTITUCIONAL:</b>
Matutina	07H00 13H45	Sor Cecilia Lazcano
<b>DIRECTIVOS RESPONSABLES DE LA UNIDAD</b>		
<b>RECTORA:</b>	<b>VICERRECTORA:</b>	<b>INSPECTOR:</b>
Sor Cecilia Lazcano	Josefina Castro	Luis Cárdenas
<b>TIEMPO PREVISTO PARA LA EJECUCIÓN:</b>	<b>FECHA DE INICIACIÓN:</b>	<b>FINANCIAMIENTO:</b>
Una año lectivo	Abril 04 de 2012	
	<b>FECHA TERMINAL:</b>	
	enero 20 de 2013	Autogestión
<b>AÑO LECTIVO: 2012 – 2013</b>		
<b>RESPONSABLE DEL PROYECTO:</b> Digna Barrionuevo		
<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>		
Diseño e implantación de un estilo de modelo de gestión directiva con liderazgo participativo, que promueva la práctica de valores en la Unidad Educativa "De La Providencia" de la ciudad de Guayaquil en el año lectivo 2012 - 2013.		

## 7.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

### ÁRBOL DE PROBLEMAS



### **7.3. ANTECEDENTES**

En 1870, durante el gobierno del Dr. Gabriel García Moreno, llegan al Ecuador las Hijas de la Caridad para servir a Cristo en la persona de los pobres, el 4 de septiembre de 1872, en Guayaquil, se funda la Escuela “De La Providencia” en la manzana donde ahora es la Casona Universitaria. El 4 de septiembre de 1943, con gran júbilo tuvo lugar la inauguración de la Sección Secundaria, convirtiéndose en el primer Colegio Femenino de Comercio de la ciudad.

La Unidad Educativa “De La Providencia” en el largo recorrido por la historia de la ciudad de Guayaquil en el aspecto educativo, su constante preocupación ha sido ofrecer educación de calidad, es así que en el 2010 obtiene la Certificación de Calidad en la Educación. concedida por la CNEP de México y la CONFEDC de Ecuador. Siguiendo en la misma tónica de caminar hacia la excelencia educativa es emergente atender el aspecto de gestión directiva, liderazgo y valores en la institución, es una de las falencias que se ha detectado después de un estudio minucioso.

### **7.4. JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de gestión de calidad, el liderazgo y valores se constituyen como referentes básicos en las organizaciones traspasando lo que podría considerarse un mero asunto de investigación y desarrollo tecnológico de las organizaciones educativas. La sociedad del conocimiento exige establecimientos flexibles, innovadores y versátiles que se consiguen fundamentalmente por influencia en la dirección de las mismas.

Al agrupar en la investigación los tres temas de gestión, liderazgo y valores se pretenden conseguir una integración real de los mismos y un avance en su comprensión y desarrollo. Los líderes son la expresión de la ética del trabajo y sirven como ejemplo de los valores más apreciados en nuestra sociedad, desempeñando un papel importante en la creación de estados positivos de ánimo, a la vez que sirven como símbolo de la cohesión moral de la sociedad. Los directores escolares se han movido en el ámbito de la gestión administrativa, buscando la eficacia y la eficiencia; la

aparición de la mejora y calidad como paradigma emergente, ha justificado la necesidad de aplicar a ambas dimensiones la nueva y exigente presencia de calidad en las organizaciones.

La capacidad para el mejoramiento de un establecimiento educativo, de manera relevante, de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con cualidades desarrolladas de gestión, liderazgo y valores que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora.

La implementación de un modelo de gestión directiva con liderazgo participativo, que promueva la práctica de valores, es de gran importancia ofrecer a la Comunidad Educativa “De La Providencia” talleres de formación, en gestión, liderazgo y valores lo que permitirá mejorar el ambiente educativo en todas sus dimensiones.

## **7.5. OBJETIVOS**

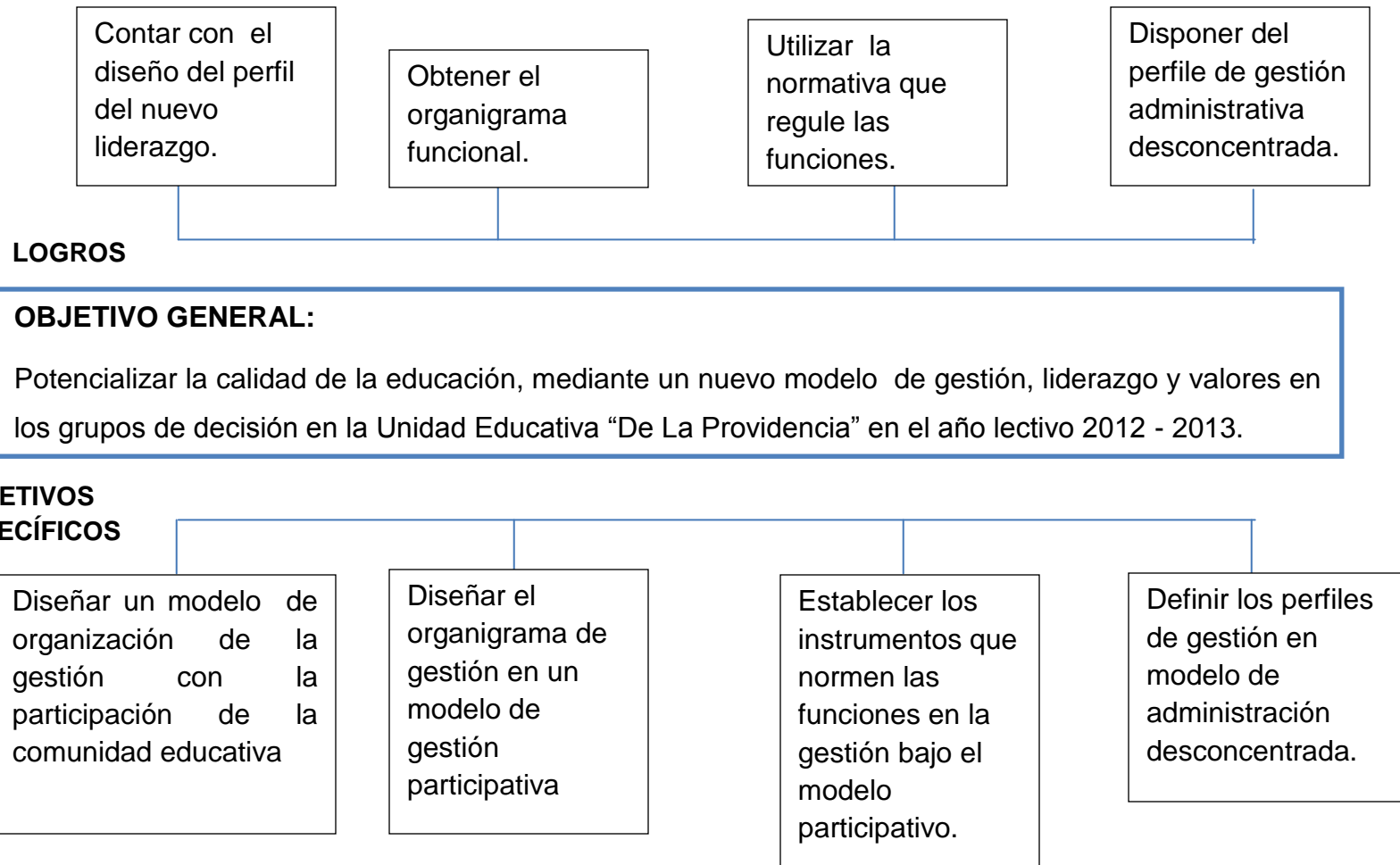
### **7.6. OBJETIVO GENERAL**

- 7.6.1.1. Potencializar la calidad de la educación, mediante un nuevo modelo de gestión, liderazgo y valores en los grupos de decisión en la Unidad Educativa “De La Providencia” en el año lectivo 2012 - 2013.

### **7.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 7.6.2.1. Establecer las fortalezas y oportunidades de un liderazgo con autoridad concentradora.
- 7.6.2.2. Diseñar el organigrama de gestión en un modelo de gestión participativa.
- 7.6.2.3. Establecer los instrumentos que normen las funciones en la gestión bajo el modelo participativo.
- 7.6.2.4. Definir los perfiles de gestión en modelo de administración desconcentrada.

### ÁRBOL DE OBJETIVOS



## 7.7. METAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	ACTIVIDADES
<b>O.1.</b> Diseñar e implementar un nuevo Modelo de organización de la gestión con la participación de la comunidad educativa	<b>M.1.</b> Construcción del nuevo modelo de gestión durante el primer año en un 100%.	Diseño de instrumentos de diagnóstico.
		Aplicación de los instrumentos de DAFO.
		Tabulación de los instrumentos.
		Capacitación al talento humano docente
		Diseño del nuevo modelo de gestión.
		Construcción del nuevo modelo.
<b>O.2.</b> Diseñar el organigrama de gestión en un modelo de gestión participativa	<b>M.2.</b> Obtener el nuevo organigrama funcional durante el primer año en un 100%.	Diseño del nuevo modelo de gestión.
		Construcción del nuevo organigrama.
		Inducción con el personal.
		Difusión del nuevo organigrama.
<b>O.3.</b> Establecer los instrumentos que normen las funciones en la gestión bajo el modelo participativo.	<b>M.3.</b> Utilizar la normativa que regule las funciones durante el primer año 100%.	Análisis de la normativa existe.
		Reformulación de nuevos instrumentos.
		Aprobación reglamentaria de los nuevos instrumentos
		Socialización de los nuevos instrumentos.
		Aplicación de las nuevas funciones de gestión participativa.
<b>O.4.</b> Definir los perfiles de gestión en modelo de administración desconcentrada.	<b>M.4.</b> Disponer de los nuevos perfiles para la gestión administrativa desconcentrada durante el primer año en un 100%.	Diagnóstico de los perfiles actuales.
		Construcción participativa del nuevo perfil de gestión.
		Aprobación del perfil de gestión.
		Socialización del perfil de gestión de administración desconcentrada.
		Aplicación del nuevo modelo de gestión administrativa.
		Evaluación y actualización del modelo de gestión administrativa.



## **FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

El plan de mejora tiene como principal objetivo potencializar la calidad de la educación, mediante un nuevo modelo de gestión, liderazgo y valores en los grupos de decisión en la Unidad Educativa “De La Providencia”, a fin de encontrar prácticas que contribuyan al mejoramiento y evaluación de competencias y desempeño directivo como proceso de mejoramiento continuo de la calidad.

## **EL NUEVO CONCEPTO DE GESTIÓN EDUCATIVA**

Múltiples son las definiciones que actualmente se acuñan sobre este concepto. Se selecciona por su claridad y poder de síntesis la que elabora Pilar Posner, en su reciente libro sobre este tema. Posner define la Gestión Escolar como: "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica "en - con - y para la comunidad educativa". El objetivo primordial - señala Posner - de la Gestión Educativa es "centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos".

### **¿Cuáles son entonces los desafíos que se plantean a la Gestión Educativa?**

El gran desafío de la Gestión de la Educación está definido por el paso de un sistema centralizado y jerárquico, a un sistema en el cual se tiende hacia una descentralización a nivel comunal, con la intención de llegar a un desarrollo local del sistema educativo, siendo en el establecimiento donde se determina la forma en que se introducen las intervenciones educativas.

Si bien ésta es la intencionalidad imperante, aún está lejos de llegarse a una autonomía de la Institución Educativa. Así, el principal desafío es tomar conciencia de que todo aquello que ocurre cotidianamente en el establecimiento, requiere ser articulado en torno a lo que de aquí en adelante llamaremos un esfuerzo de Gestión "Integral" de la educación.

Esta Gestión Integral:

- Considera todas las actividades que implica la marcha o gestión cotidiana de la Institución educativa: las actividades de enseñanza aprendizaje; las administrativas;

las que se realizan con la comunidad; las que implican organizarse para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras Instituciones educativas; y, considera también, las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar.

- Articula todos los proyectos de innovación que está desarrollando la Institución Educativa en torno a los aprendizajes de los alumnos.

Esta noción de Gestión Integral aparentemente simple, cobra toda su complejidad al contrastarla con las múltiples intervenciones que se han introducido en las Instituciones educativas en los últimos años.

### Organizaciones educativas y liderazgo organizacional

El liderazgo es fundamental en la administración, el gestor necesita conocer cómo motivar y conducir las personas que integran la organización educativa, es una influencia interpersonal ejercida en un momento determinado, siempre orientado a la consecución de los objetivos propuestos, es un fenómeno social que tiene gran importancia en las interacciones humanas y en los fines y objetivos propuestos por las organizaciones, en este caso las educativas Chiavenato (2004).

El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas.

Las organizaciones educativas son los espacios donde se concreta el proceso enseñanza-aprendizaje que, además de desarrollar las capacidades cognitivas del estudiantado, potencializa la formación integral, donde la ética, estética y el componente cultural y espiritual subyacen en una relación armoniosa con un paradigma epistemológico responsable. Dada su complejidad, el liderazgo mediante el cual se

gestan las organizaciones educativas debe trascender de un corte tradicional a un liderazgo renovador.

### **Modelo de gestión educativa**

Muchas de las necesidades y problemas que enfrentan los profesionales que se ocupan de la administración de las organizaciones educativas en su ejercicio están relacionadas con la concepción tradicional de la administración que se tenga, lo que le impide trascender más allá del “activismo” y el “cosismo” en administración, como en ocasiones se le designa.

Una gestión de la educación pertinente debe reunir, entre otros elementos, características esenciales de la personalidad y un liderazgo consolidado que tenga como norte la búsqueda permanente de logros.

Entre las principales características de la personalidad se encuentran:

- temperamento equilibrado,
- tolerancia a la crítica,
- seguridad y capacidad de decisión,
- claridad a fin de evitar ambigüedades y confusión,
- actitud de reflexión y autocrítica,
- actitud democrática,
- congruencia con la actuación,
- facilidad de comunicación,
- conciencia de que cada institución determina sus ideas, valores, políticas y acciones, capacidad de implementar el liderazgo como ejercicio indispensable de influencia, con un alto nivel de convocatoria, y
- ser ágil en la conducción de grupos (García, Rojas y Campos, 2002 y Alvarez, 1998).

Así mismo, estas capacidades implican:

- delegar,
- tener la capacidad para organizar y animar equipos de trabajo eficaces,
- ser capaz de generar la circulación sistemática de la información,
- profesionalizar el rol y enriquecerlo con los aportes del campo organizativo,

- conducir con coherencia los valores democráticos,
- estar capacitado para trabajar con ética y compromiso,
- ejercer un liderazgo como ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante,

Sobre el liderazgo, se requiere:

- tener una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto de dirección;
- traducir la visión en objetivos y altas expectativas;
- establecer un clima laboral que favorezca la consecución de los objetivos;
- supervisar y evaluar el progreso de sus colaboradores;
- ser un ejemplo de trabajo duro y constante;
- reconocer la singularidad de cada colaborador y desde ella hacerle crecer profesionalmente;
- ser flexible y tener capacidad para el diálogo;
- preocuparse más por las personas que por la rutina administrativa;
- conocer las dinámicas internas de la organización y el liderazgo informal que permanece oculto;
- ser tolerante con la ambigüedad y saber desenvolverse eficazmente en situaciones ambiguas;
- abordar los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando relaciones causa-efecto para aportar soluciones;
- preocuparse más por las soluciones a los problemas que por los culpables; preferir comprometer a los colaboradores en la toma de decisiones a que ejecuten sumisamente las órdenes;
- establecer sistemas de comunicación que permitan fluidez y transparencia;
- crear relaciones de amistad con su personal dejando clara la autoridad que le proporciona su liderazgo;
- poseer seguridad y un sentido muy desarrollado de sí mismo como individuo;

- ser amable, saber escuchar y tomar en cuenta los intereses, necesidades y ambiciones de sus colaboradores; y tener claridad sobre el impacto de la toma de sus decisiones (Alvarez, 1998).

Todos estos elementos en forma articulada y coherente proporcionan condiciones para una gestión estratégica en educación, sustentada en un liderazgo pertinente, con altas posibilidades para lograr los objetivos organizacionales, que en el campo de la educación se caracterizan por su complejidad y variabilidad en sus modalidades y niveles, según las exigencias sociales.

La gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo centrado en lo pedagógico, así como en las nuevas competencias profesionales de su ejercicio. También la cultura organizacional con visión de futuro, el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación.

El liderazgo en una gestión moderna de la educación siempre reconoce las exigencias que el entorno le demanda, articula el proyecto educativo con las necesidades y oportunidades, transformando así la educación en un instrumento pertinente de cohesión social y movilidad.

## **LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

La propuesta, de ser aceptada, se aplicará en la ciudad de Guayaquil, en la parroquia Olmedo en la Unidad Educativa de la providencia, ubicada en el sector urbano, el funcionamiento es matutino, cuenta con 1210 estudiantes, 51 docentes, los niveles de enseñanza es pre-primario, primaria y secundaria; la autoridad en calidad de rectora es Sor Cecilia Lazcano Peñafiel.

### **7.8. POBLACIÓN OBJETIVO**

Los beneficiarios directos de la aplicación de la presente propuesta serán:

- Los directivos del centro educativo (rector, vicerrectora, inspector general, consejo directivo), porque tendrán la oportunidad de reflexionar acerca del liderazgo

educacional que han mantenido hasta la fecha y adquirirán las herramientas conceptuales y prácticas para mejorar su gestión, liderazgo y funciones gestoras en pro de la institución.

- El personal docente, administrativo y de apoyo que labora en el centro escolar, quienes se verán beneficiados al incrementar su nivel de participación en la toma de decisiones a la vez que desarrollarán su capacidad de liderazgo para aplicarla en el mejoramiento de las funciones que a cada uno competen.
- Los padres de familia y estudiantes que serán beneficiados con la construcción de un clima institucional y cultura organizacional fundamentada en la vivencia de valores que hará posible una formación sustentada en valores.
- La alumna maestrante que tendrá la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el periodo de profesionalización para desarrollar nuevas habilidades y destrezas en el campo de la gestión y liderazgo educacional.

## **7.8. RECURSOS**

### **7.8.1. Humanos:**

Rectora de la Unidad Educativa “De La Providencia”  
Equipo directivo  
Personal docente  
Personal administrativo y de apoyo  
Padres de familia  
Estudiantes y Alumna maestrante.

### **7.8.2. Tecnológicos:**

Laptop, infocus, computadora, pantalla electrónica, copiadora, celular, Memoria extraíble, CD, DVD e internet.

### **7.8.3. Materiales:**

Boletines, científicos, documentos, revistas, textos, hojas de papel bond  
Lápiz, borrador, esferográficos y carpetas.

**7.8.4. Físicos:**

Sala de audiovisuales, aula de mejora continua.

**7.8.5. Económicos:**











Los costos generados con la implementación de la propuesta de mejora de la gestión calidad de y liderazgo institucional serán cubiertos por la institución educativa, en los que no se hará constar los gastos de levantamiento de textos, material de oficina y elaboración de material de apoyo para los talleres y sesiones de trabajo que correrán por cuenta de la alumna maestrante.

**7.9. PRESUPUESTO**

En cuanto al presupuesto total de todos los gastos que van a existir en el proceso de desarrollo de la propuesta de mejoras se estima la cantidad de unos \$ 2000,00 aproximadamente y distribuidos de siguiente manera:

N°	INDICADOR	VALOR
1	Recursos humanos: facilitadores, Coordinación y dirección	1200 usd
2	Recursos materiales: material de oficina, reproducción de material de apoyo.	400 usd
3	Equipos: infocus, computador	100 usd
4	Movilización y gestión de la propuesta	100 usd
5	Varios e imprevistos	200 usd
<b>TOTAL 2000 USD</b>		

## 7.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	RESPONSABLES
	<b>Contar con la información diagnóstica para el diseño del perfil del nuevo liderazgo.</b>										
1	Diseño de instrumentos de diagnóstico.										Equipo de Plan de Mejoras
2	Selección de la muestra.										Equipo de Plan de Mejoras
3	Aplicación de los instrumentos de DAFO y Tabulación de los instrumentos.										Digna Barrionuevo
4	Análisis comparativo.										Digna Barrionuevo
5	Redacción de conclusiones y recomendaciones.										Digna Barrionuevo
	<b>Obtener el nuevo organigrama funcional.</b>										
6	Diseño del nuevo modelo de gestión										Equipo de Plan de Mejoras
7	Construcción del nuevo organigrama.										Equipo de Plan de Mejoras
8	Inducción con el personal.										Digna Barrionuevo
9	Difusión del nuevo organigrama.										Digna Barrionuevo
	<b>Utilizar la normativa que regule las funciones.</b>										
10	Diseño del nuevo modelo de gestión										Equipo de Plan de Mejoras





## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, R. M. (1996). *Metodología de la investigación científica*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Alvarado, O. O. (1998). *Gestión Educativa, Enfoques y Procesos*. Lima: Fondos de Desarrollo Editorial.
- Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Ander-Egg, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Anónimo. (23 de Marzo de 2007). *IV Notas para una definición de Gestión*. Recuperado el 28 de julio de 2011, de [www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGC\\_NOTASDEFGES.pdf](http://www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGC_NOTASDEFGES.pdf)
- Azzerboni, Delia; Harf Ruth. (2008). *Conduciendo la Escuela*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Bárceñas, G. R. (02 de Junio de 2008:165). *Antivalores y Valores*. Recuperado el 17 de Agosto de 2011, de [www.mailxmail.com/curso-antivalores-valores/valores-definicion](http://www.mailxmail.com/curso-antivalores-valores/valores-definicion)
- Bernal, A. J. (2001). Liderar el cambio, Liderazgo transformacional. *Anurio de la Educación* , 7.
- Castillo. (2007:11). *Código de Ética*. Milagro: Escuela Fiscal Dr. Abel Romeo Castillo.
- Cordua, S. J. (1994pág58). *Tecnología y desarrollo tecnológico*. Santiago de Chile: CINDA.
- Correa, J. C. (2010). *Liderazgo Valores y educación*. Loja: UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.
- Charles W. L.HILL y Gareth R. JONES. (1996). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*. Santa Fé de Bogotá: McGraw.
- Chiavenato, I. (1999:145). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mexico: Mc.Graw-Hill.
- Deming, W. E. (1989a). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz, N. V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.
- Domínguez, J. (junio de 2004). Recuperado el 15 de Agosto de 2011, de [www.nodo50.org/movidecalienedu/dominguezvalores](http://www.nodo50.org/movidecalienedu/dominguezvalores)
- Elizondo, L. A. (2002). *Metodología de Investigación Contable*. México: Alma Castrejón Alcocer.
- ética, C. d. (2010). *Unidad Educativa "De La Providencia"*. Guayaquil.

- Fernandez, E. R. (2011:página23). *Módulo de Valores y Competencias del Docente*. Guayaquil: Graffe, G. J. (2000). *Gestión de Instituciones Educativas*. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Guédez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Tropykos / CLACDEC.
- Guillen, P. M. (2006:89). *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Guillén, P. M. (2006:210). *Ética en las organizaciones. construyendo confianza*. Madrid: Pearson prentice hall.
- Hall, R. (2000). *Organizaciones Estructura , Procesos y Resultados*. Washington DC: Prentice Hall Internacional.
- Harold Koontz, Heinz Wehrich. (1996). *Administración. Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Huber, G. P. (2008). *Toma de decisiones en la Gerencia. Serie: Teoría y práctica organizacional*. México: Trillas . S.A.
- Interno, R. (2010). *Unidad Educativa "DeLa Providencia"*. Guayaquil.
- Jiménez, J. C. (2008:151). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Koontz, H. y otros. (1982). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.
- Kootz. (1996:176). *Administración. Una perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.
- Loera. (2006pág47). *Resvista Latinoamerica de Estudios Educativos* , 47.
- López. (2008:pág5). Estudio Introductorio “Gobernanza, Descentralización y Gestión ambiental en el Ecuador”. *Descentralización y Gestión Ambiental y Conservación* , 5.
- López, R. F. (1994). *La gestión de calidad en la educación*. Madrid: La Muralla.
- Majluf, N. y Hurtado, J. M. (2008). *Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar*. Santiago: Andros Impresores.
- Manene, L. M. (16 de Agosto de 2010). Recuperado el 21 de 03 de 2012, de <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/08/16/liderazgo-integrador-y-relaciones-con-sus-subordinados/>
- Manes. (1999: 20). *Marketing para las Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Manes, J. M. (2005). *Gestión Estratégica Para Instituciones*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Miranda, M. J. (2006). *Gestión de Proyectos*. Bogotá: MMeditores.
- Münch, L. (2010:149). *Administración y Planeación de las instituciones educativas* . México: Trillas.

- Muñoz, N. R. (2005). *Liderazgo Educativo*. Jipijapa: UNESUM.
- Oltra, C. V. (2005:pág159). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: UOC.
- Pando, R. (2009). *Diplomado Superior en Liderazgo Educativo*. Machala: UTSAM.
- Pérez, F. d. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, R. L. (2004). *Marketing Social*. Pearson Prentice Hall.
- Pilar Pozner, Pedro Ravela. (2000). *Gestión Educativa Estratégica. Competencias para la Profesionalización la Gestión Educativa* , 16.
- Providencia, U. E. (2010). *Informe final de Acreditación de calidad educativa*. Guayaquil: página 7.
- Ravera de Minchilli, L. (2006). *Qué hay de los valores que enseñan a nuestros hijos/alumnos en la escuelas EGB3?* Buenos Aires: Duken.
- Rebeca Sierra, William Bedoya. (2002). *Padagogía de los Valores*. Bogotá: San Pablo.
- Redón. (2009:47-48). *Modelos de Gestión EducativaEstratégica* , 47-48.
- Regalado, E. L. (2008). *Gerencia Educativa*. Jipijapa: UNESUM.
- Restrepo, P. L. (2005). *Gestión del mejoramiento bajo ambiente TQM*. Bogotá: Cntro Editorial Universidad del Rosario.
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes*. Nueva Zelandia: Synthesis Iteration.
- Rodríguez, M. E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Colección Héctor Merino Rodríguez.
- Sagi- Vela Grande, L. (2004). *Gestión por Competencias, reto compartido de crecimiento personal y organizacional*. Madrid: ESIG.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. San Francisco C.A 94103-1741: Fourth Edition.
- Suárez, Z. M. (2001). *Rezago educativo y desigualdad social en el estado de Morelos: retos de la gestión social*. México DF: Purrúa.
- Toro, Jaramillo Iván Darío; Párra, Ramírez Rubén Darío. (1994). *Método y Conocimiento de la Investigación*. Lima: Universidad EATIF.
- Verdesoto Custode, L. (2000). *El control social de la gestión pública*. Quito: ABAYA- YALA.
- Volante, P. (2008). *Influencia del liderazgo Instruccional en resultados de aprendizaje*. Santiago: CEPPE.
- Weinberg, P. P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Santiago de Chile: LOM.

## 9. APÉNDICES



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestores Educativo

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: **Unidad Educativa “De La Providencia”**

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia:** Guayas                      **Cantón:** Guayaquil

Sector: Urbano ( )                      Rural ( )

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( )                      31-35 años ( )                      36-40 años ( )  
41-45 años ( )

46-50 años ( )                      51-55 años ( )                      56-60 años ( )  
61 y más ( )

**Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento**

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a) Fiscal ( )
- b) Fiscomisional ( )
- c) Municipal ( )
- d) Particular laico ( )
- e) Particular religioso ( )

#### 2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

- a) El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b) Coordinadores de área ( )
- c) Por grupos de trabajo ( )

- d) Trabajan individualmente ( )
- e) Otros (indique cuáles) .....

**3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique) .....

**4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos**

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

**5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**

- a) Director ( )
- b) Rector ( )
- c) Consejo Directivo ( )

**6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.**

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Excelencia académica			
b.	El desarrollo profesional de los docentes			
c.	La capacitación continua de los docentes			
d.	Trabajo en equipo			
e.	Vivencia de valores institucionales y personales			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Son innatas.			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

**9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber Qué les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de los mecanismos de control.			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

**10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿cuáles?)			

**11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

**La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no**

**12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:**

- (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología
- (\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

- f. (\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

**13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

Si ( )

No ( )

**14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:**

- a. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- b. Plan estratégico (\_\_\_\_)
- c. Plan operativo Anual (\_\_\_\_)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (\_\_\_\_)

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ENCUESTA A DOCENTES**

**Sr. Profesor:**

**El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.**

**Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.**

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

**Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo: Unidad Educativa “De La Providencia”**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Guayaquil

**Sector:** Urbano ( )

Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- a) Fiscal ( )
- b) Fiscomisional ( )
- c) Municipal ( )
- d) Particular laico ( )
- e) Particular religioso ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

**Sexo:** masculino ( )

femenino ( )

**Edad:** 25 -30 anos ( )

31-35 años ( )

36-40 años ( )

41-45 años ( )

46-50 años ( )

51-55 años ( )

56-60 años ( )

61 y más ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes - familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área			

administrativa financiera.			
<b>15</b> Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
<b>16.</b> Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Estudiante:**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR** que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Unidad Educativa “De La Providencia”

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Guayas                      Cantón: Guayaquil

Sector: Urbano ( )                      Rural ( )

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a) Fiscal ( )
- b) Fiscomisional ( )
- c) Municipal ( )
- d) Particular laico ( )
- e) Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor.

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

---

---

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

---

---

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

---

---

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,

---

---

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

---

---

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

---

---

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

---

---

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

**Sr. Padre de Familia:**

**Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos.**

**A continuación responda, SEGÚN SU VIVENCIA PERSONAL que tenga en la Unidad Educativa.**

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

**Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo: Unidad Educativa “De La Providencia”**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia:** Guayas                      **Cantón:** Guayaquil

**Sector:** Urbano ( )                      Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- f) Fiscal ( )
- g) Fiscomisional ( )
- h) Municipal ( )
- i) Particular laico ( )
- j) Particular religioso ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

**Sexo:** masculino ( )                      femenino ( )

**Edad:** 25 -30 anos ( )                      31-35 años ( )                      36-40 años ( )

41-45 años ( )

46-50 años ( )

51-55 años ( )

56-60 años ( )

61 y más ( )

## 2. CUESTIONARIO

Nº	DECLARACIONES	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
1	Los directivos de la Unidad Educativa dan a conocer los valores institucionales			
2	Los directivos del plantel dan apertura al diálogo y a la participación de los padres en el proceso educativo.			
3	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes padres de familia con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
4	Se siente identificado con la forma como se promueven los valores en la institución educativa.			
5	En los directivos se evidencia el liderazgo y gestión en el área académica.			
6	Promueve la Institución la formación integral de las estudiantes.			
7	Participa en los ámbitos religiosos deportivos y socio-cultural que organiza la institución.			
8	Considera que hay armonía entre todos los miembros de la Institución.			
9	Los docentes atienden las diversas inquietudes de los Padres de Familia en los campos académicos, conductual y formación espiritual.			
10	Los docentes son respetuosos y responsables con la tarea educativa.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**